



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de la Educación

**AUTOR:**

Br. Ficher Idú Carranza Vidal

**ASESOR:**

Mg. Nolberto Arnildo Leyva Aguilar

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión de calidad Educativa

**PERÚ – 2018**

**Jurado calificador**

Mgtr. Abner Chávez Leandro

Presidente

Mgtr. Julio Bernal Pacheco

Secretario

Mgtr. Norberto Leyva Aguilar

Vocal

### **Dedicatoria**

A Dios, por ser la fuente de sabiduría, bendición y amor sobre mi vida y darme la fortaleza y salud para vencer las adversidades que se presentan en el camino y lograr mis objetivos.

A mi madre: Sofía Vidal Castillo, por predicarme con su ejemplo, el amor y la perseverancia, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien y enseñarme en la vida a celebrar mis triunfos y aceptar mis derrotas.

A, mi adorada esposa por su apoyo incondicional, comprensión, a mis hijos Ángel y Mathías que alegran mi vida con su dulce sonrisa, hoy estoy compartiendo mis logros con ustedes, pero anhelo el día cuando ustedes compartan sus logros conmigo, y doy gracias a Dios por darme el privilegio de ser su padre. Los amo y los amaré siempre.

**Ficher.**

### **Agradecimiento**

Nuestro profundo reconocimiento y gratitud a todas las personas que contribuyeron a la concretización del presente trabajo de investigación; de manera especial, al profesor asesor Mg. Nolberto Leyva Aguilar, quien, con su esfuerzo y sacrificio permanente, me orientó para la culminación del presente trabajo.

Asimismo, agradezco al personal directivo, docente y de servicio de las instituciones educativas del distrito de Santa Anita que participaron en el presente estudio, por todas las facilidades brindadas durante el desarrollo del presente Trabajo de Investigación.

**El autor.**

### **Declaración jurada**

Yo, Ficher Idú Carranza Vidal, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 32609833, con la tesis titulada **“Liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión del distrito de santa Anita”**, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestras acciones se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, Febrero del 2018.

---

Ficher Idú Carranza Vidal

N° DNI 32609833

## Presentación

Señores miembros del jurado calificador, de conformidad con los lineamientos técnicos establecidos en el reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, dejo a vuestra disposición la revisión y evaluación del presente trabajo de tesis titulado, **“Liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión del distrito de santa Anita”**. realizado para obtener el Grado de Magister en Educación, con Mención en administración de la Educación.

En el presente trabajo se estudia la relación que existe entre liderazgo transformacional y clima organizacional en las instituciones educativas; a través del recojo de información sobre las mismas.

Por lo expuesto señores miembros del jurado, recibo con beneplácito vuestros aportes y sugerencias para mejorar, a la vez deseo sirva de aporte a quién desea continuar un estudio de esta naturaleza.

Lima, Febrero de 2018

---

Ficher Idú Carranza Vidal

## Índice

	Pág.
Jurado calificador	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>I. Introducción.</b>	
1.1 Antecedentes	14
1.1.1 Antecedentes internacionales.	14
1.1.2 Antecedentes nacionales.	15
1.2 Fundamentación científica	16
1.3 Justificación.	29
1.4 Problema.	31
1.4.1. Problema general.	33
1.4.2. Problemas Específicos.	33
1.5 Hipótesis.	34
1.5.1 Hipótesis General.	34
1.5.2. Hipótesis específicas.	34
1.6 Objetivos.	35
1.6.1 Objetivo general.	35
1.6.2 Objetivos específicos.	35
<b>II. Marco metodológico.</b>	
2.1. Variables.	37
2.2. Operacionalización de las variables.	38
2.3. Metodología.	39
2.4. Tipo de estudio.	39

2.5. Diseño.	40
2.6. Población, muestra y muestreo.	41
2.6.1. Población.	41
2.6.2. Muestra.	41
2.6.3. Muestreo.	41
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	41
2.7.1. Técnicas.	42
2.7.2. Instrumentos.	42
2.8. Métodos de análisis de datos.	42
2.8.1. Validación y confiabilidad del instrumento.	42
2.9. Consideraciones éticas.	44
<b>III. Resultados.</b>	
3.1. Nivel descriptivo.	46
3.1.1. Niveles de liderazgo transformacional.	46
3.1.2. Nivel de clima organizacional.	47
3.2. Nivel inferencial.	51
3.2.2. Prueba de hipótesis.	51
<b>IV. Discusión.</b>	56
<b>V. Conclusiones.</b>	62
<b>VI. Recomendaciones.</b>	64
<b>VII. Referencias bibliográficas.</b>	67
<b>VIII. Anexo.</b>	
Anexo A. Artículo científico.	74
Anexo B. Ficha Técnica	81
Anexo C. Instrumento de Investigación	90
Anexo D. Ficha de validación	92
Anexo E. Aplicación de instrumentos	100
Anexo F. Base de Datos	101
Anexo G. Constancia	106
Anexo H. Matriz de consistencia	107



## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de la variable Liderazgo transformacional	38
Tabla 2. Operacionalización de las variables, clima organizacional	40
Tabla 3. Resumen de procesamiento de casos	43
Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad de liderazgo transformacional	43
Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad de clima organizacional	43
Tabla 6. Niveles de Liderazgo Transformacional de los directivos	48
Tabla 7. Nivel de Clima Organizacional de los trabajadores	49
Tabla 8. Niveles de clima organizacional en la dimensión Identidad Institucional	48
Tabla 9. Niveles de Clima Organizacional en la Dimensión Relaciones Interpersonales	51
Tabla 10. Nivel de Clima Organizacional de los trabajadores en su dimensión Dinámica Institucional	50
Tabla 11. Magnitudes de correlación según valores del coeficiente de correlación r de spearman	51
Tabla 12. Relación entre la variable liderazgo transformacional clima organizacional	52
Tabla 13. Relación entre el liderazgo transformacional y la identidad institucional.	55
Tabla 14. Relación entre el liderazgo transformacional y relaciones interpersonales.	56
Tabla 15. Relación entre el liderazgo transformacional y la dinámica institucional.	57

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Modelo de clima organizacional considerando el enlace con la conducta humana, estructura y procesos de la organización. Fuente: Watson (2005)	26
Figura 2. Niveles de liderazgo transformacional en los directivos.	47
Figura 3. Niveles de clima organizacional de los trabajadores	49
Figura 4. Niveles de clima organizacional en la dimensión identidad institucional.	50
Figura 5. Niveles de clima organizacional en su dimensión relaciones personales	51
Figura 6. Nivel de clima organizacional de los trabajadores en su dimensión dinámica institucional.	52

## Resumen

El propósito de estudio fue conocer la relación que existe el Liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional y el diseño no experimental trasversal correlacional.

Los instrumentos que se utilizaron fueron: las escalas de liderazgo transformacional de Segovia (2001), y de clima organizacional de Berrocal (2006). Estos instrumentos fueron validados por juicio de expertos y confiables con una alfa de Crombach de 0,952 de liderazgo transformacional y 0,956 de clima organizacional. La muestra estuvo constituida por 89 trabajadores de la institución educativa de estudio, a quienes se les aplicó los instrumentos indicados y luego se correlacionaron utilizando la prueba estadística de Spearman.

Los resultados en el presente estudio permitieron llegar a la conclusión que existe correlación positiva moderada y significativa al 0,01, entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en general; el liderazgo transformacional de los directivos y la identidad institucional de los trabajadores según la correlación  $r = -,197$  representa una relación negativa muy baja, el liderazgo transformacional de los directivos y relaciones interpersonales de los trabajadores según la correlación  $r = -,404$  representa una relación negativa moderada, el liderazgo transformacional de los directivos y la dinámica institucional de los trabajadores según la correlación de  $r = -,089$  representa una relación negativa muy baja.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, Clima organizacional, relación interpersonal, dinámica institucional, identidad institucional.

## Abstract

The purpose of the study was to determine the relationship of transformational leadership and organizational climate management workers at the school No. 107 Daniel Alcides Carrión García Santa Anita district. The research was descriptive correlational and cross-correlational not experimental design.

The instruments used were: transformational leadership scales of Segovia (2001), and organizational climate of Berrocal (2006). These instruments were validated by expert judgment and reliable with a Cronbach's alpha of 0.952 0.956 transformational leadership and organizational climate. The sample consisted of 89 workers of the school of study, who were applied the following instruments and then correlated using Spearman statistical test.

The results in this study allowed to conclude that there is moderate and significant positive correlation 0.01 between transformational leadership and organizational climate in general; transformational leadership of managers and institutional identity of the workers according to the correlation  $r = -, 197$  represents a very low negative relationship, transformational leadership of management and interpersonal relationships of workers according to the correlation  $r = -, 404$  represents a moderate negative relationship, transformational leadership of managers and institutional dynamics workers according to the correlation of  $r = -, 089$  represents a very low negative relationship.

**Keywords:** Transformational leadership, organizational climate, interpersonal, institutional dynamics, institutional identity.

## **I. Introducción**

## **1.1 Antecedentes**

### **1.1.1 Antecedentes internacionales.**

Para la realización del presente trabajo de investigación tesis “Liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión del distrito de Santa Anita”, se tiene como antecedentes internacionales a Serrano y Portalanza (2014) en la revista suma de negocios “Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional”, El objetivo central de este artículo es analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Se hace una revisión de los antecedentes del liderazgo, sus conceptos y las diferentes teorías propuestas por varios autores. Se estudia el clima organizacional, sus dimensiones y factores y se determina la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y como esto conlleva al desempeño de los trabajadores en la organización. También se revisan estudios empíricos que confirmen la relación entre las variables mencionadas y se concluye que el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder.

Asimismo, Mayor (2012) en su trabajo de investigación “Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del municipio mara”, La siguiente investigación tuvo como propósito analizar la relación entre Clima Organizacional y Liderazgo de los directivos en instituciones del municipio Mara, las teorías se fundamentaron en autores como Bass y Avolio (2004), Guerra (2008), Davis (2004), Bass (2004), Benavides (2005), Darf y Marcic (2005), entre otros y en relación al Clima Organizacional Robinns y Coulter (2005), Koontz y Weihrich (2004), Beckchard (2004), Covey (2006), Chiavenato (2008) entre otros. Se enmarcó en una investigación descriptiva, correlacional, y de campo, con un diseño no experimental, transaccional. La población estuvo conformada por 7 directivos y 68 docentes. Para la recolección de los datos se diseñó una encuesta tipo cuestionario versionado, con cuatro alternativas de respuesta en escala tipo Likert, conformado por 57 ítems. La validez fue dada por cinco (05) expertos en el área. La confiabilidad se obtuvo a través de la una prueba piloto aplicada a 5 directivos y 10 docentes

fuera del campo investigativo, a la cual se aplicó la fórmula de Alfa Cronbach, obteniendo un resultado de  $r_{tt} = 0,98$  y  $0,88$ , para la variable clima y  $r_{tt} = 0,99$  y  $0,89$  para la variable liderazgo, indicando alta confiabilidad. En cuanto a la correlación se obtuvo un  $r = -0,002$  indicando una relación baja estadísticamente negativa significativa entre las variables objeto de esta investigación significando con ello que a medida que disminuyen negativamente los valores de la variable Clima Organizacional disminuyen de forma negativa los valores de la variable liderazgo. Los resultados develan una presencia en las instituciones objeto del estudio de un clima autoritario, y paternalista y un liderazgo autocrático, como también liberal. Por lo tanto, es necesario que los directivos dediquen mayor atención al estilo transformacional, para lograr que las competencias de liderazgo sean efectivas, en pro de garantizar un mejor clima que conlleve al buen funcionamiento de la institución.

### **1.1.2 Antecedentes nacionales.**

Como antecedentes nacionales se consideró a Cervera (2012) en su investigación “Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos”, El objetivo principal de la investigación fue analizar las relaciones que puedan haber entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. Se utilizó los instrumentos de Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y Croft. Los instrumentos se analizaron respectivamente y que determinaron que las pruebas son válidas y confiables. Se consideró como muestra a 171 docentes de cinco instituciones educativas del distrito de Los Olivos, a quienes se les administro los instrumentos indicados y luego se correlacionaron utilizando la prueba estadística Rho de Spearman. Los resultados arrojan que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional. Palabras clave: Liderazgo transformacional, Clima organizacional, calidad educativa, desempeño laboral.

De manera similar Morocho (2010) en su tesis “Liderazgo transformacional y clima Organizacional de las instituciones Educativas de la ciudad satélite santa

Rosa región callao”. La presente investigación, tuvo como intención establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, en instituciones educativas de la ciudad Satélite Santa Rosa, Región Callao. Las variables investigadas fueron liderazgo transformacional y clima organizacional y sus dimensiones: identidad institucional, relaciones interpersonales y dinámica institucional. El tipo de investigación fue descriptiva y el diseño descriptivo correlacional. Se tuvo como población a 103 docentes, empleándose las escalas de liderazgo transformacional de Segovia (2001), y de clima organizacional de Berrocal (2006), ambos instrumentos fueron validados y confiables. Lo que se encontró en la investigación permitió llegar a la conclusión que existe correlación positiva moderada y significativa el, 01, entre liderazgo transformacional y el clima organizacional.

## **1.2 Fundamentación científica**

Variable: liderazgo transformacional

El Liderazgo, intenta predecir la eficacia del liderazgo en los diferentes contextos no es tarea fácil, debido a su complejidad, ya que el liderazgo consiste en algo más de lo que la gente dice y hace; viene dado de adentro hacia fuera y se alimenta día a día de las interacciones productivas que emergen de la relacional de la institución y que a su vez interviene directamente al ser humano.

### **Liderazgo**

Los nuevos conceptos sobre liderazgo educativo quiebra con el lazo jerárquica y vertical de paradigmas y culturas organizativas pasadas; los lazos entre líderes y profesores se convierten en crecientes, decrecientes y laterales, todo aquello debido al énfasis en la cultura colaborativa y en los desplazamientos de prestancia que están siendo llevados a cabo en el ámbito educativo.

En tal sentido, Cantón (2001) define “liderazgo es un proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas”.



Vertido de esta manera, son muchos los elementos que participan en el incremento de un liderazgo eficaz, tal como cual significa visión, entusiasmo, amor, confianza, estímulo para los demás, obsesión, vigor, pasión, consistencia, colaborar con atención y mucha disposición de escucha inclusive, entrenar y sobre todo ir a la aventura con decisión y muchas cosas más, ya que el liderazgo va estar permanentemente vigente en todos los niveles de una organización bien sea de tipo educativo, gerencial, de servicio o de salud.

En tal sentido, Bernal (2000) "Los líderes educativos del mañana, amplíen la competencia de un liderazgo seguro, en la búsqueda de nuevas e innovadoras soluciones, teniendo la inquietud para que el trabajo permanentemente tenga un significado y una determinación para sus seguidores, logrando que el producto final tenga un significado para todos los involucrados en el proceso"

Del mismo modo, Grinberg (1999) "El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida, ya que busca transformar, a todo momento, las potencialidades de sus colaboradores, desarrollando sus capacidades, motivaciones y valores, para mejorar su desempeño académico y por ende su desempeño laboral en el futuro".

Por lo tanto, un buen liderazgo exige la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, perseverante y prolongada, en la cual no sólo se puede asumir un papel de espectador, dejando que las cosas pasen, sino debe ser un ente participativo, activo, del proceso, y eso sólo se logra en la medida que el líder maneje apropiadamente un liderazgo eficiente en la dinámica de su desempeño laboral.

Por otra parte, Chiavenato (2006: p. 56) define, "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema inter comunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades de gestión administrativa, la definición de liderazgo expuesta hace una atingencia con respecto al valor de las habilidades comunicacionales del líder en

las relaciones interpersonales, en pos de que la organización cumpla con sus metas.

#### Teoría del Liderazgo Carismático.

Con respecto a esta teoría, sustentada por Warren (2006) indica que las personas a quienes se les atribuyen capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias es porque se les observa ciertas actitudes y comportamientos carismáticos. Las características del líder carismático se resume en siete (7).

Que son:

- Confianza en sí mismo.
- Visión
- Convicciones firmes acerca de la visión.
- Comportamiento que va más allá de lo ordinario.
- Presentación como un agente del cambio.
- Sensibilidad ambiental.
- Capacidad de articular la visión.

#### Teoría del liderazgo transformacional.

El modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985) hace énfasis en actividades tales como creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos. De ahí que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de avenencia y empatía.

#### Dimensiones del liderazgo transformacional

Según Bass (1985) el líder transformacional se distingue por cuatro características básicas, relacionándolas con la labor desempeñada por el docente: La consideración individual; La estimulación intelectual, La motivación Inspiracional y La influencia idealizada.

La primera dimensión es consideración individual: El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar. La relación entre el líder y sus colaboradores es personalizada.

Según Fischman (2005) consideración individual, implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo.

Bajo esta proposición, Bass y Avolio (1994). Indican que los docentes quienes ejercen su rol de liderar dentro de la educación deben aplicar este tipo de liderazgo, en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores.

Por ende, la consideración individualizada es otro factor de suma importancia ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una relación directa entre el líder y el personal bajo su cargo, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándolo.

La segunda dimensión Estimulación Intelectual aquí el líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. Al mismo tiempo, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan equivocaciones.

Para tal efecto, el docente en su función laboral requiere impulsar en sus seguidores (alumnos) la estimulación intelectual, ya que su aspecto esencial consiste en proponer nuevos enfoque para viejos problemas; de forma que, el educador debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad para la solución de problemas que se le puedan presentar con los miembros del personal bajo su cargo.

Para Bernal, (2000) Se trata de estimular la actuación de este personal, animándolos a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionando así nuevos enfoques a los problemas, facilitando las cosas, no imponiéndolas.

El líder educativo debe fomentar la creatividad y enfatizar en un entendimiento y examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Deben utilizar la intuición y la lógica para resolver situaciones complejas.

Para, Gutiérrez (2003). Los líderes que estimulan intelectualmente a su personal, desarrollan seguidores que atacan y resuelven los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Pienso que, los seguidores, en este caso, se transforman en solucionadores más efectivos de problemas con y sin la ayuda del líder.

Para Bass (1985) es la dimensión en que el líder se relaciona con ellos intentando estimular todas sus potencialidades: creatividad e innovación orientada hacia el cambio, como elementos claves de la calidad total. Mediante la estimulación intelectual el liderazgo transformacional intenta desarrollar profesionalmente a su gente.

Expreso que, los líderes educativos deben dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables.

La tercera dimensión Motivación Inspiracional Bass, citado por Bernal, (2000). El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Así mismo sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Consiguientemente, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás.

A si mismo Bass (1992) la práctica de motivación inspiracional involucra lo siguiente: “inspirar a los seguidores, retándolos y proporcionado sentido y significado en su trabajo. Fomentar un sentido de equipo, entusiasmo y optimismo”. Los líderes involucran a sus seguidores en visionar el futuro y les comunican claramente sus expectativas, demostrando un claro compromiso con las metas trazadas y la visión compartida.

En relación a esta cualidad, como es la motivación inspiradora, el docente o líder educativo deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor

implicación del logro de los objetivos de la institución. Así mismo, los Directores deberán diagnosticar las necesidades individuales de los miembros del personal y atenderlas individualmente.

De igual manera, deberá delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación en el desarrollo personal, para elevar el nivel de seguridad y confianza en sí mismo del personal y así lograr mayores niveles de responsabilidad de los miembros.

La cuarta dimensión Influencia Idealizada para Bernal, (2000). El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. Así mismo se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas.

Según Fischman (2005) dice que la práctica de la influencia idealizada consiste en que, el líder debe ser un modelo para sus seguidores. Para Bass (1992) el líder debe ser admirado, respetado y debe inspirar confianza. “Los seguidores se identifican con el líder y pretenden emular sus conductas. Para lograr aquella admiración, debe expresar su integridad y demostrar elevados estándares morales”.

En este tenor, el docente debe difundir entusiasmo, confianza y respeto al personal; de igual modo, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal. Por esta razón el liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

De allí que, los directivos que presentan esta cualidad (influencia idealizada) son capaces de obtener el esfuerzo y colaboración extra de su personal para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

Variable: clima organizacional

### Conceptualización de clima organizacional

La Concepción de Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente laboral que son percibidas, directa o indirectamente, por los miembros de la organización provocando repercusiones de distinto tipo en su comportamiento según el grado de satisfacción con la tarea desempeñada. De este modo, el clima es una variable que interviene entre el sistema organizacional y el comportamiento de sus miembros proporcionando retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permitiendo introducir cambios planificados.

A partir de que el tema del Clima en el trabajo despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. No obstante, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Estas definiciones son las siguientes:

El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. A mi forma de ver se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo. Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.

Para, Brunet (2004). la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

Según Goncalves (1997). "El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en

un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por eso, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización”.

Por otra parte, Denison (1991) sustentó, que el clima organizacional, es “una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación”. De acuerdo a este autor, se concluye que tienen un impacto sobre la conducta del individuo, como son el estado psicológico individual y las circunstancias al interior o dentro de la estructura organizacional, que van a influir en la conducta organizacional, basada principalmente en el proceso interacción y en las percepciones de ello.

En mención al clima organizacional, Chiavenato (2005), lo define como: “La cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento”. Visto de esta manera, puede decir, el ambiente en una institución educativa depende en gran medida del liderazgo que predomine en la misma y funcione de manera aceptable o no; por lo que, es necesario que los gerentes opten por nuevos estilos de liderazgo, ya que de ello depende mantener un buen clima organizacional, en el cual inciden diversos factores como: las relaciones interpersonales, el comportamiento, la motivación, comunicación, entre otros, los cuales al ser deficientes evidentemente podrán conducir a la generación de conflictos.

Por otra parte, Lickert (1998) conceptualiza el clima organizacional como: “la percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio organizacional”. Aquí cobra importancia la forma cómo se dan las relaciones interpersonales, el estilo de dirección considerando la claridad y coherencia en la dirección, la identificación con la institución, la forma de la distribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad laboral, y la forma como se dan los valores colectivos bajo principios sólidos, al interior de la organización.

Para Acero (2007), define el clima organizacional como “un proceso interactivo, entre los diferentes miembros de la comunidad educativa en relación a la organización”. Lo dicho por el autor implica la existencia que van a determinar un

conjunto de dimensiones en forma objetiva, estableciendo la forma situacional cómo se presentan a través de un proceso interactivo organizacional.

Por último, Berrocal (2006), define el clima organizacional como “el conjunto de propiedades del ambiente laboral (motivación, actitudes comportamientos), percibida directa o indirectamente por los trabajadores y que se supone son una fuerza que influye en la conducta de éstos”. Desde este punto de vista, la percepción de los colaboradores es un componente vinculado al clima organizacional como una variable dependiente, que se ve afectada por factores externos asimilados por el individuo en su interacción diaria.

Por otra parte, Berrocal (2006) refiere que en el clima institucional u organizacional en las escuelas se presentan las siguientes dimensiones:

Identidad institucional, considerada como una forma colectiva de identidad que es configurada por las características o cualidades, socialmente compartidas por los individuos presentes en una institución.

Relaciones interpersonales, son la búsqueda permanente de convivencia armoniosa entre hombres y mujeres en un contexto organizacional y social.

Dinámica Institucional, entendida como el conjunto de interacciones, actitudes y aptitudes de un grupo de personas ante diferentes situaciones que determina la evolución del mismo en un contexto institucional.

Naturalmente estas deben estar debidamente lideradas por el director, a fin de que la institución educativa logre objetivos y metas de gestión.

La percepción y dimensiones establecidas por Berrocal (2006) en lo referente a clima organizacional, son que se emplean en el presente estudio.

Importancia del Clima Organizacional. El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.



El interés de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de conceptualizaciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

En general, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

Evaluar las Fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

Componentes del Clima Organizacional. El analizar de la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización, se detalla en el siguiente gráfico que presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos psicológicos y de comportamiento de los trabajadores.



*Figura 1. Modelo de clima organizacional considerando el enlace con la conducta humana, estructura y procesos de la organización. Fuente: Watson (2005)*

El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los trabajadores. En otras

palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, la personalidad, la resistencia a la presión, las percepciones, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

El clima está entonces formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide.

Cuando más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

Como el clima organizacional: Es el ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

La calidad: Es alcanzar o exceder con valor agregado las expectativas de los clientes, calidad requiere conformidad con los requerimientos del cliente a través de servicios y productos, sin desperdicios ni defectos. Con calidad obtenemos satisfacción del cliente, nuevos procesos, menos pérdidas en ventas y desperdicios, bajan los costos de producción y se incrementan la participación en el mercado.

Continuando la calidad Total: Es una filosofía de trabajo que busca la excelencia organizacional a través del mejoramiento continuo de productos, servicios, procesos, materiales y personas. Es total porque moviliza las energías operacionales y el compromiso de todos los empleados en la búsqueda de los cero defectos.

Se sabe que el desempeño en el trabajo: Depende no solo de las habilidades de los empleados sino también de su motivación. El entendimiento del proceso motivacional incluyendo el reconocimiento de las necesidades que tienen los individuos es esencial para la administración del personal competente.

Del mismo modo la presión Laboral: Travers y Cooper (1997) definen como presión “algo presente en el ambiente que actúa como un estímulo y que puede tener una naturaleza física, psicológica o de comportamiento”.

También la satisfacción Laboral, Hodgetts y Altman (1991). La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos,

Finalmente, el rendimiento: Es lo que técnicamente se conoce como eficiencia o productividad de la actividad adoptada por el trabajador frente a su propia labor de la actitud de la satisfacción o de la insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente y la producción en la base de la vida social de los pueblos sin ella no hay empleo ni bienestar social

#### Dimensiones del clima organizacional

Mientras todas las investigaciones coinciden en la importancia de la construcción del clima, no hay un consenso aún sobre las dimensiones concretas del clima organizacional.

Se puede mencionar a Campbell (1970) propuso cuatro dimensiones importantes: a) autonomía individual, b) el grado en que se impone la estructura en los puestos de trabajo, c) las recompensas, las consideraciones y d) el apoyo y la contención. Mientras investigadores como Ostroff, (1993), incorpora 10 dimensiones principales del clima organizacional: liderazgo de apoyo, claridad en los roles, decisiones participativas, interacción entre compañeros de trabajo, apreciaciones y feedback, desarrollo del empleado, alineación con los objetivos, demandas propias del trabajo, la moral y la angustia del grupo de trabajo.

Para Acero (2007) no existe un acuerdo generalizado sobre las dimensiones del clima, sin embargo, hay un consenso de que el clima influye sobre los resultados individuales gracias a su impacto afectivo en el empleado (ej. satisfacción en el trabajo, compromiso, motivación, etc.)

Es por ello que dimensiones del clima organizacional se toman de los estudios realizados por Berrocal (2006) que se adecuan al objetivo de la investigación. Estas dimensiones son:

Identidad Institucional: grado de pertenecía y orgullo derivado de la vinculación con la organización. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre sí, considerando que las relaciones son respetuosas y consideradas, además del grado en que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

Dinámica Institucional: grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la organización. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia; grado en que los líderes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores. Grado en que los empleados ven en la organización claras posibilidades de pertenencia, estimando sobre los criterios de conservación o despido. Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos. Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo

### **1.3 Justificación.**

La justificación del estudio desde la perspectiva teórica - práctica, implica tratar un tema vital importancia relacionado al liderazgo transformacional y al clima organizacional, ubicándolos como los elementos necesarios para un proceso de gestión integral de las instituciones, en este caso las educativas a fin de tornarse en competitivas, tanto a nivel administrativo como en lo pedagógico.

Los hallazgos permiten reforzar el nivel teórico conceptual trabajado en el estudio, en lo vinculado a liderazgo transformacional y su influencia o relación con el clima organizacional, expresando los hallazgos la ratificación o nuevos descubrimientos. Al respecto, Favell (2008) refiere que las investigaciones son fuente de refuerzo de los enfoques teóricos que sirven de fundamento a los diferentes estudios, comprobándose a través de los hallazgos, su vigencia.

Por otro lado, Anastasi (2001) indica que los instrumentos administrados en un campo determinado, no sólo permiten establecer hallazgos de tipo diagnóstico, sino también a nivel preventivo. En tal sentido, técnicamente, el empleo de instrumentos como las escalas de liderazgo transformacional y del clima organizacional aplicadas al campo educativo, se torna, en una evaluación preventiva, adquiriendo éstos el valor de instrumentos diagnósticos eficaces para detectar cierto comportamiento vinculado al tema de estudio.

Desde la visión socio-educativa, conocer en las organizaciones educativas aquellas actitudes y comportamientos limitantes expresados a través de la visión del liderazgo y el clima organizacional, permite preparar programas de apoyo formativo para la superación de las mismas.

En tal sentido servirá para la formación integral de directivos, docentes, personal administrativo y de servicio ayudándolos a mejorar las competencias de gestión y pedagógicas requeridas y necesarias.

En relación al sistema educativo, los hallazgos permiten orientar a los directivos como docentes, personal administrativo y de servicio, en aspectos vinculados al estilo de liderazgo transformacional, así como al clima organizacional, lo cual permite cumplir con la misión y la visión organizacional, optimizando la calidad educativa.

En relación a la literatura especializada, es posible encontrar publicaciones que orientan sus hallazgos y explicaciones en el campo de la psicología organizacional, vinculándolo al campo educativo, sin embargo, existen mayormente trabajos en el ámbito empresarial.

Con respecto a la circunscripción del estudio, éste se realizó en la institución educativa N°107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita, la cual posee características socioeconómicas y cultural - educativas de con limitaciones, donde además existe cierto nivel de violencia, variable que por razones de contexto puede influir en el clima de la organización.

Finalmente, en relación al contexto educativo, éste se realizó con docentes y trabajadores administrativos y de servicio que laboran en institución educativa pública, existiendo 89 trabajadores, donde la población no es numerosa, motivo por el cual se trabajó con toda la población.

#### **1.4 Problema.**

La gestión de recursos humanos tiene como propósito principal el desarrollo del personal y sus relaciones en la organización, motivo por el cual se debe lograr y mantener un clima óptimo de trabajo y de condiciones de vida en la organización, logrando así que los trabajadores se sientan satisfechos, motivados, desarrollen sus habilidades y capacidades, lo que contribuirá al desarrollo individual de cada uno de ellos y por ende se reflejará en la mejora organizacional. Estos esfuerzos que realizan las organizaciones y particularmente las organizaciones educativas para enfrentar las innovaciones se ha transformado en un real reto de los nuevos directivos, aceptar un nuevo estilo de liderazgo que demande un sofisticado clase de destreza social y habilidades gerenciales que pueda juntar a toda la comunidad educativa en el seguimiento de un propósito significativo a pesar de las de las dificultades que se encuentren, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones libres de mediocridad caracterizada por malestares entre los integrantes de la organización, creando un clima organizacional adecuado.

El liderazgo de los Directivos permitirá a la organización educativa de los trabajadores mejorar la calidad educativa, en cambio liderazgo que guarde una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes de esta organización, que está íntimamente relacionada a la capacidad de liderar procesos racionales de planeamiento, ejecución, control y evaluación de políticas, estrategias y actividades para el cumplimiento de determinados propósitos y objetivos institucionales, es por ello que el engranaje clave del éxito es el liderazgo de los

directivos, mucho mejor si los docentes son equivalentemente líderes en la actividad educativa que realizan.

El adecuado liderazgo realizado por parte de los Directivos acepta crear un clima organizacional favorable para el desarrollo de las actividades porque contribuye a mejorar el rendimiento e influye positivamente en el comportamiento de todas las personas que se desenvuelven en ese medio, puesto que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.

En cambio, un clima organizacional fuerte en una institución educativa permitirá proponer un buen servicio a largo plazo. Es por ello que el líder en la gestión educativa debe percatarse de que el medio, forma parte del activo de la organización y como tal debe valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina rígida, con presiones al personal solo obtendrá logros a corto plazo en el mejor de los casos o se creará una institución con graves problemas de relaciones interpersonales y percibiéndose un clima organizacional desfavorable para la marcha de la misma.

Siendo el liderazgo transformacional y el clima organizacional condiciones importantes para la buena marcha de la organización educativa se sabe que la situación de muchas de estas instituciones educativas tiene fuertes problemas al respecto, no es ajena la realidad de la instituciones educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de santa Anita que en su interior se manifiestan problemas; como un clima poco motivador, fundamentadas en discrepancias entre los integrantes de la comunidad educativa, malos entendidos y en algunos casos poco motivados por el logro de las metas, desinterés en los trabajadores por la falta de reconocimiento a sus méritos por parte de los Directivos, trabajo colaborativo poco productivo, privados de una comunicación fluida y oportuna entre los miembros de la comunidad educativa, no se muestra la capacidad de saber escuchar a los demás, muchos de los trabajadores tiene poca identificación con la institución limitándose a cumplir con su horario de trabajo y se mantienen ajenos a otras actividades internas realizadas por la institución tales como el aniversario, festivales, desfiles, ferias escolares, día del logro, entre otras.



Todos los miembros en una organización educativa saben lo importante y fundamental que son las diferentes actividades que sirven para relacionarse, integrar a todos los miembros de dicha organización.

Por lo tanto, la actuación de los líderes educativos al frente de esta organización debe tener un rol protagónico; sin embargo, se percibe una actitud pasiva sin interés en la gestión interna de los recursos humanos, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líderes.

Este estudio se realizará centrándose en la estrecha relación que tiene el liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores teniendo en cuenta que estas variables son los ejes principales de toda organización en especial de una institución educativa porque los directivos que ejerce un liderazgo motivador, influye en su personal para que trabaje con motivación, entusiasmo, en equipo e identificándose con la institución, haciendo que desaparezca los conflictos y facilitando la satisfacción y productividad en un cálido clima organizacional dentro de la institución educativa.

#### **1.4.1. Problema general.**

¿Qué relación existe entre Liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita?

#### **1.4.2. Problemas Específicos.**

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y la identidad institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y las relaciones interpersonales del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita?

### Problema específico 3

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y la dinámica institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita?

### **1.5 Hipótesis.**

#### **1.5.1 Hipótesis General.**

El liderazgo transformacional de los directivos, se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

#### **1.5.2. Hipótesis específicas.**

##### Hipótesis específica 1

El liderazgo transformacional de los directivos, se relaciona directamente con identidad institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

##### Hipótesis específica 2

El liderazgo transformacional de los directivos, se relaciona directamente con las relaciones interpersonales del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

##### Hipótesis específica 3

El liderazgo transformacional de los directivos, se relaciona directamente con la dinámica institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

## **1.6 Objetivos.**

### **1.6.1 Objetivo general.**

Conocer la relación que existe entre el Liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

### **1.6.2 Objetivos específicos.**

#### Objetivo específico 1

Conocer la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y la identidad institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

#### Objetivo específico 2

Conocer la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y las relaciones interpersonales del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

#### Objetivo específico 3

Conocer la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y la dinámica institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

## **II. Marco metodológico.**

## **2.1. Variables.**

### **Liderazgo transformacional**

Definición conceptual según, Bass (2004) Es aquel proceso de liderazgo que trasciende los Intereses personales por el bien de la organización, donde no se acepta el estado de las cosas, sino que existe un esfuerzo apasionado por cambiarlo, transformando las aspiraciones, los ideales, las motivaciones y los valores de los seguidores, generando un efecto profundo y extraordinario en éstos.

Definición operacional, Bass (2004) Es aquel proceso de liderazgo, que pone de manifiesto características de actitudes y comportamientos vinculados con aspectos como carisma, consideración individual, estimulación intelectual, motivación inspiracional, tolerancia psicológica, cultura de la participación, actuación del directivo e influencia idealizada, generando influencia en los seguidores.

### **Clima organizacional**

Definición conceptual según, Berrocal (2006), Es el conjunto de propiedades del ambiente laboral (motivación, actitudes comportamientos), percibida directa o indirectamente por los trabajadores y que se supone son una fuerza que influye en la conducta de éstos.

Definición operacional según, Berrocal (2006). Es el conjunto de dimensiones que se conjugan en el proceso organizacional, generando actitudes y comportamientos en los colaboradores, basados principalmente en tres dimensiones: identidad institucional, relaciones interpersonales y dinámica institucional.

## 2.2. Operacionalización de las variables.

Tabla 1.

Operacionalización de la variable Liderazgo transformacional

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo transformacional	Consideración Individual.	- Proyección de imagen natural	5 = TA: Totalmente de acuerdo
	Estimulación Intelectual.	- Preocupación por las necesidades de los docentes	4 = A: De acuerdo.
		- Promoción de la creatividad e innovación	3 = I: Indeciso
	Motivación Inspiracional.	- Proyecta modelo de comportamiento y expectativa.	2 = D: en desacuerdo
	Influencia Idealizada	- Conduce ambiente y clima laboral adecuado. - Promueve colaboración y participación. - Comportamiento coherente. - Imagen de modelo a seguir. - Comportamiento ético y ejemplar.	1 = TD: Totalmente en desacuerdo

*Fuente:* elaboración propia

Tabla 2.

*Operacionalización de la variable Clima organizacional*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
Clima organizacional	Identidad Institucional	- Compromiso con la institución - Implicancia y pertenencia - Cohesión entre el personal - Participación en las actividades - Satisfacción por la labor realizada	5 = Siempre 4 = CS: Casi siempre 3 = AV: A veces 2 = CN: Casi nunca 1 = N: Nunca
	Relaciones Interpersonales	- Comunicación entre los miembros - Valores e ideales que comparten	
	Dinámica Institucional	- Cooperación y ayuda mutua - Confianza entre el personal	

*Fuente:* elaboración propia

### 2.3. Metodología.

En esta investigación el método general a utilizarse ha sido el método científico y el método específico es el hipotético deductivo, de corte transversal. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003).

### 2.4. Tipo de estudio.

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque o carácter cuantitativo y según su profundidad es correlacional. Según Hernández Sampiere, R. y Otros. (2010) la investigación básicamente mide dos o más variables, estableciendo su grado de correlación, pero sin pretender dar una explicación completa (de causa y efecto) al fenómeno investigado, sólo investiga grados de correlación, dimensiona las variables.

Según Tomás Austin M. (2005) la investigación Correlacional básicamente mide dos o más variables, estableciendo su grado de correlación, pero sin pretender dar una explicación completa (de causa y efecto) al fenómeno investigado, sólo investiga grados de relación de las variables.

Según el enfoque la investigación es de tipo cuantitativa, porque nuestra exploración busca a través de una muestra de datos una correlación entre dos variables autónomas:

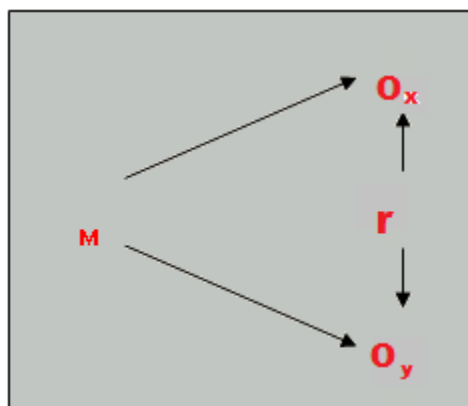
El tipo de investigación es cuantitativo y es el correlacional. Trata de establecer la relación entre las variables liderazgo transformacional y clima organizacional.

## 2.5. Diseño.

Para la selección del diseño de investigación se ha utilizado como base el libro de Hernández, Fernández y Baptista (2006) titulado "Metodología de la Investigación" Según estos autores el diseño adecuado para esta investigación es de tipo descriptiva correlacional.

"Estos diseños describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado. Por lo tanto, los diseños correlacionales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pueden pretender analizar relaciones de causalidad. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en hipótesis correlacionales y cuando buscan evaluar relaciones causales, se basan en hipótesis causales".

Su diagrama representativo es el siguiente:





En el esquema:

M = Muestra de investigación

Ox, Oy = Observaciones de las variables

r= relación entre variables.

## **2.6. Población, muestra y muestreo.**

### **2.6.1. Población.**

Todo trabajo de investigación necesita información para estudiar y analizar el problema investigado, es por eso fundamental contar con una población para consultar. Para Hurtado (2007), la población es definida como, “todas las unidades de investigación que se seleccionan de acuerdo con la naturaleza de un problema, para generalizar hasta ella los datos recolectados, esta puede ser finita o infinita.” Asimismo, para Chávez (2005), la población “, es un total de individuos o universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados, la cual está constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros”

Por lo que la población está conformada por los docentes de los niveles; inicial, primaria y secundaria de la Institución Educativa Daniel Alcides Carrión del distrito de Santa Anita. Siendo la población total de estudio de 89 trabajadores.

### **2.6.2. Muestra.**

No hay muestra por lo que intervienen todos los elementos de la población.

### **2.6.3. Muestreo.**

Para Hurtado (2007), expresa que en el censo poblacional participan todos los miembros o sujetos de la población a investigar.

En la Institución Educativa se encuesta a todos los docentes nombrados y trabajadores, a este tipo de muestra se le conoce también con el nombre de muestra censal.

## **2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Para que nuestra investigación tenga un análisis verídico, confiable y que estén en función de nuestros objetivos e hipótesis planteados, es necesario aplicar las

siguientes técnicas e instrumentos de datos con la finalidad de recoger y medir los diferentes resultados y que nos faciliten para la elaboración de su desarrollo y llegar a conclusiones óptimas referentes al presente trabajo de investigación.

#### **2.7.1. Técnicas.**

Para la recolección de datos sobre la relación entre liderazgo transformacional de los directivos y clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa Daniel Alcides Carrión García de Santa Anita, se aplicará una Encuesta para cada una de las variables a todos los trabajadores seleccionados como muestra de estudio.

#### **2.7.2. Instrumentos.**

Escalamiento tipo Likert: consiste en un conjunto de ítems, presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les aplica.

### **2.8. Métodos de análisis de datos.**

#### **2.8.1. Validación y confiabilidad del instrumento.**

##### **Validación.**

Se utilizan dos cuestionarios; uno para medir el Liderazgo Transformacional y otro para evaluar el clima organizacional. En ambos casos se realizarán los análisis estadísticos respectivos que aseguren la validez y confiabilidad de los citados instrumentos.

El instrumento fue validado por juicio de expertos, ellos fueron:

Augusto César Mescua Figueroa, Magister en Psicología de la educación.

Margarita Contreras Chirinos, magister en gestión educativa,

Arcela Soto Inés, magister en docencia y gestión.

Arteaga Tomás Ricardo Edgar, magister en administración de la educación.

### Confiabilidad.

La confiabilidad del instrumento se realizó por Alfa de Cronbach, con un piloto de 10 encuestado teniendo el siguiente resultado.

Tabla 3.

#### *Resumen de procesamiento de casos*

		<i>N</i>	%
Casos	Válido	10	100
	Excluido <sup>a</sup>	0	0
	Total	10	100

*a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.*

*Fuente:* elaboración propia

Para la variable de liderazgo transformacional se obtuvo el siguiente resultado

Tabla 4.

#### *Estadísticas de fiabilidad de liderazgo transformacional*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,962	,963	14

*Fuente:* elaboración propia 2015

Este estadístico arroja una confiabilidad de 0,963 el cual significa que tiene un alto grado de aceptación.

Para el variable clima organizacional se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 5.

#### *Estadísticas de fiabilidad de clima organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,956	19

*Fuente:* elaboración propia

Este estadístico arroja una confiabilidad de 0,952 el cual significa que tiene un alto grado de aceptación.

### **Análisis de datos.**

Luego de haber elaborado los dos instrumentos, fueron validados de contenido mediante juicio de expertos, posteriormente se determinó la confiabilidad de los mencionados instrumentos y aplicado a la muestra de estudio.

### **2.9. Consideraciones éticas.**

Los datos e información empleados como insumos para este trabajo de investigación se ciñen a la Declaración Helsinki vigente, además por ser una investigación social se hará el uso de cuestionario y otros instrumentos en forma anónima; los datos utilizados son veraces, la intención de los autores es profundizar y a la vez compartir por cualquier medio la información que obtenga de todo este estudio respectivo, para en corto y mediano plazo, la finalidad es de mejorar dicha indagación.

### **III. Resultados.**

### 3.1. Nivel descriptivo.

#### 3.1.1. Niveles de liderazgo transformacional.

Tabla 6.

*Niveles de Liderazgo Transformacional de los directivos*

	nivel	fi	%
Válido	Bajo	3	3,4
	Medio	58	65,2
	Alto	28	31,5
	Total	89	100,0

Fuente: Estadístico del SPSS 22

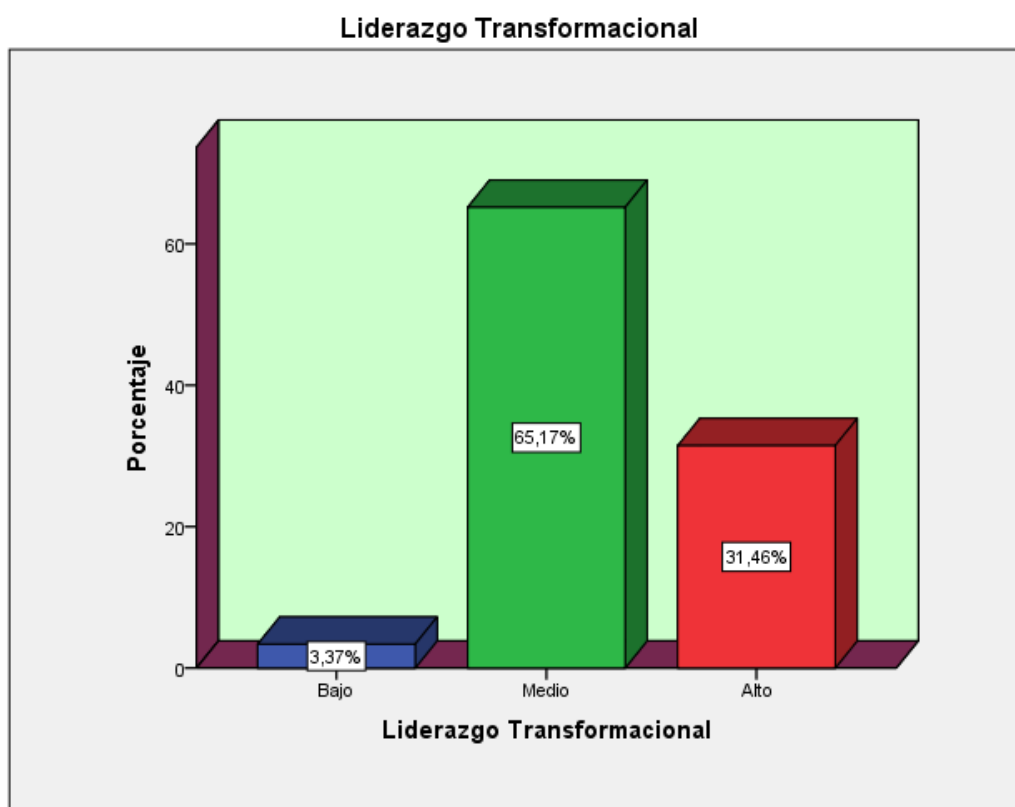


Figura 2. Niveles de liderazgo transformacional en los directivos.

De la tabla 6 y figura 2, se aprecian los resultados estadísticos de la variable de estudio, evidenciándose que el 65,17% de los directivos presentan tendencia medio de liderazgo transformacional, el 31,46% de los directivos presentan tendencia alto y el 3,37% presentan tendencia bajo.

### 3.1.2. Nivel de clima organizacional.

Tabla 7.

#### *Nivel de Clima Organizacional de los trabajadores*

	Nivel	fi	%
Válido	Bajo	2	2,2
	Medio	56	62,9
	Alto	31	34,8
	Total	89	100,0

Fuente: Estadístico del SPSS 22.

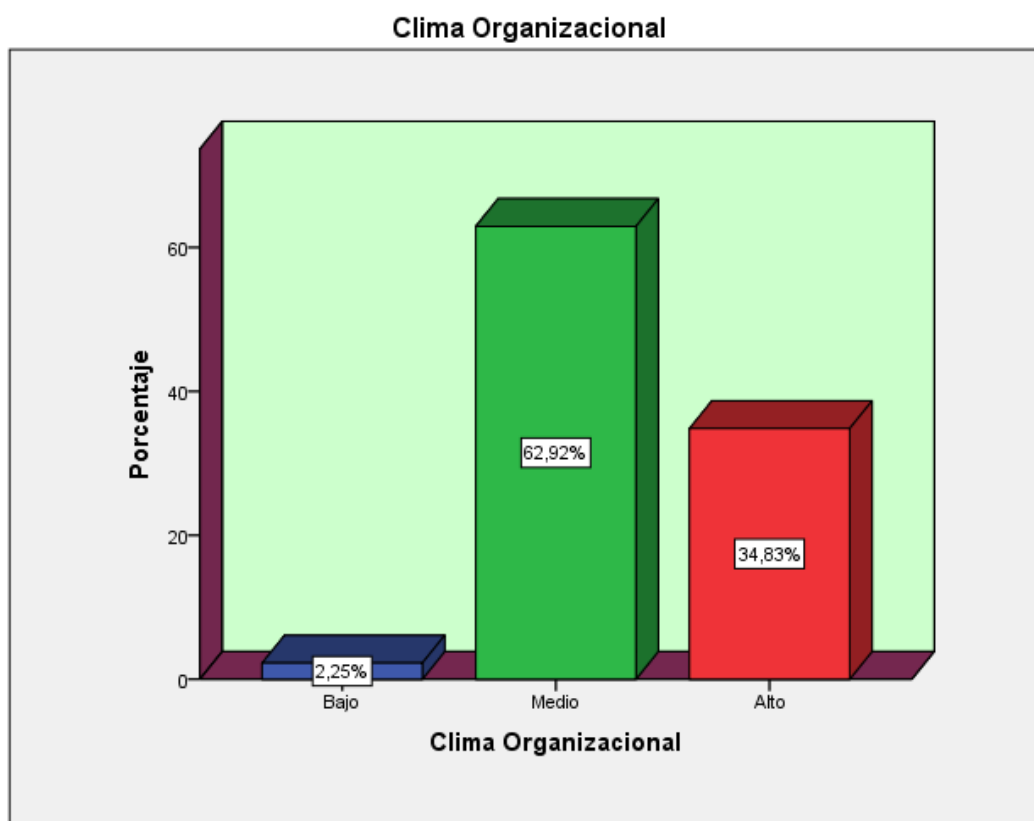


Figura 3. Niveles de clima organizacional de los trabajadores

De la tabla 7 y figura 3, se aprecian los resultados estadísticos de la variable de estudio, evidenciándose que el 62,92% de los trabajadores presentan tendencia medio de clima organizacional, el 34,83% de los trabajadores presentan tendencia alta; el 2,25% presentan tendencia baja de clima organizacional de los trabajadores.

Tabla 8.

*Niveles de clima organizacional en la dimensión Identidad Institucional*

	Nivel	fi	%
Válido	Bajo	87	97,8
	Alto	2	2,2
	Total	89	100,0

Fuente: Estadístico del SPSS 22

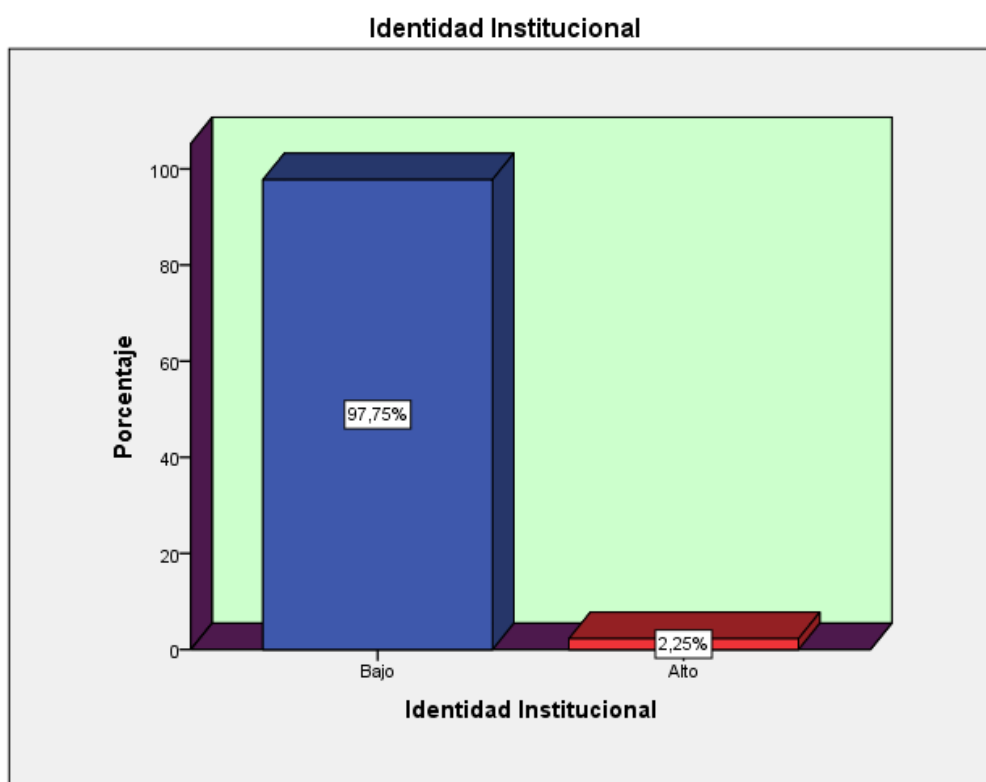


Figura 4. Niveles de clima organizacional en la dimensión identidad institucional.

De la tabla 8 y figura 4, se aprecian los resultados estadísticos de la variable de estudio, evidenciándose que el 97,75% de los trabajadores presentan tendencia baja de clima organizacional en su dimensión de identidad institucional, el 0,00% de los trabajadores presentan medio en el clima organizacional en su dimensión de identidad institucional; el 2,25% de los trabajadores presentan una tendencia alta en el clima organizacional en su dimensión de identidad institucional.



Tabla 9.

*Niveles de Clima Organizacional en la Dimensión Relaciones Interpersonales*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Bajo	64	71,9
	Medio	11	12,4
	Alto	14	15,7
	Total	89	100,0

Fuente: Estadístico del SPSS 22

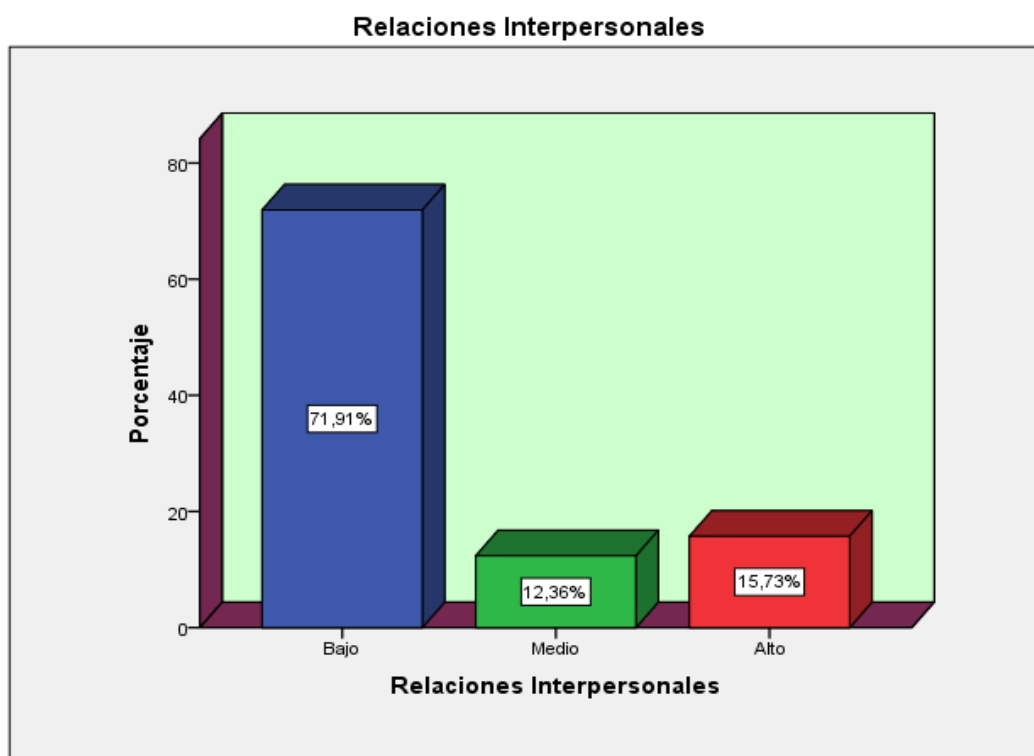


Figura 5. Niveles de clima organizacional en su dimensión relaciones personales

De la tabla 9 y figura 5, se aprecian los resultados estadísticos de la variable de estudio, evidenciándose que el 71,91% de los trabajadores presentan una tendencia baja de clima organizacional en su dimensión relaciones interpersonales, el 15,73% de los trabajadores presentan una tendencia alta de clima organizacional en su dimensión de relaciones interpersonales; el 12,36% presentan tendencia medio de los trabajadores en el clima organizacional en su dimensión de relaciones interpersonales.

Tabla 10.

*Nivel de Clima Organizacional de los trabajadores en su dimensión Dinámica Institucional*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Bajo	74	83,1
	Medio	7	7,9
	Alto	8	9,0
	Total	89	100,0

Fuente: Estadístico del SPSS 22

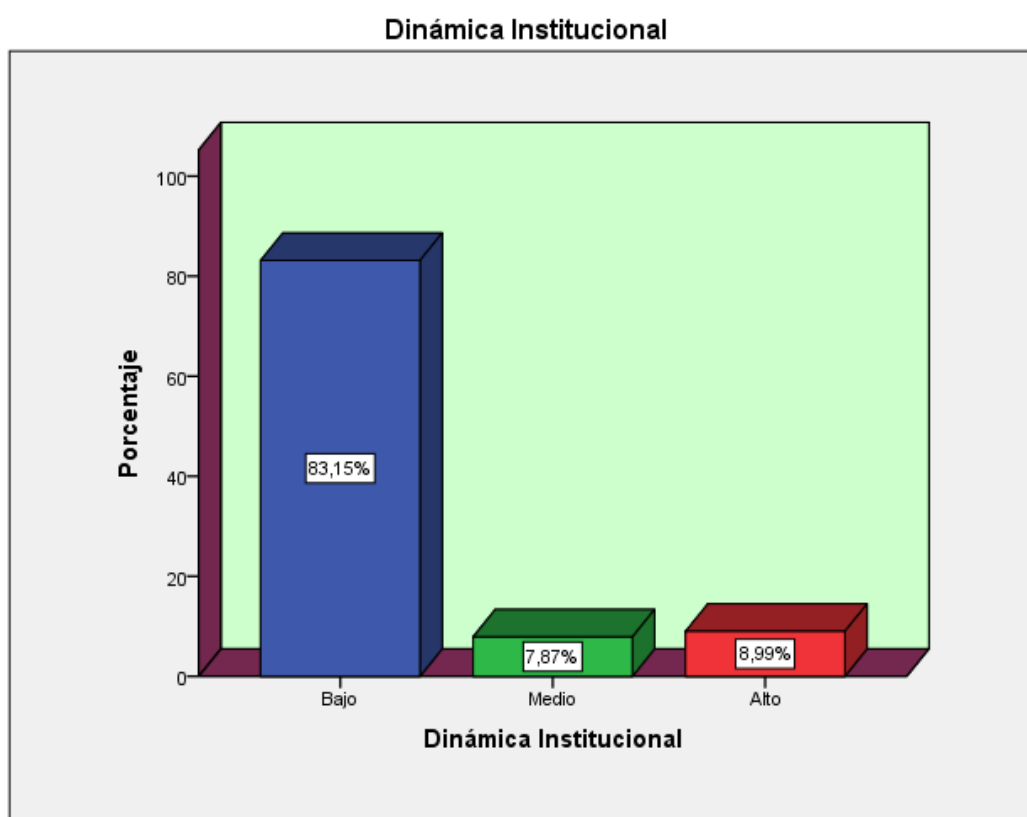


Figura 6. Nivel de clima organizacional de los trabajadores en su dimensión dinámica institucional.

De la tabla 10 y figura 6, se aprecian los resultados estadísticos de la variable de estudio, observándose que el 83,15% de los trabajadores presentan bajo nivel de clima organizacional en su dimensión dinámica institucional, el 8,99% de los trabajadores presentan alto nivel de clima organizacional en su dimensión de

dinámica institucional, y el 7,87% de los trabajadores presentan un nivel medio de clima organizacional en su dimensión de dinámica organizacional.

### 3.2. Nivel inferencial.

La interpretación de coeficiente de correlación de Spearman. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación, pero no independencia.

Los índices de correlación:

Magnitudes de correlación según valores del coeficiente de correlación  $r$  de Spearman

Tabla 11.

*Magnitudes de correlación según valores del coeficiente de correlación  $r$  de Spearman*

Valor del Coeficiente	Magnitud de Correlación
$\pm 1$	Correlación total
Más de $\pm 0,80$	Correlación muy alta
Entre $\pm 0,60$ y $\pm 0,79$	Correlación alta
Entre $\pm 0,40$ y $\pm 0,59$	Correlación moderada
Entre $\pm 0,20$ y $\pm 0,39$	Correlación baja
Entre $\pm 0,003$ y $\pm 0,19$	Correlación muy baja
Entre $0,000$ y $\pm 0,0029$	Correlación nula

Fuente: [www.uru.edu/fondoeditorial/libros/pdf/manualdestatistix/cap8](http://www.uru.edu/fondoeditorial/libros/pdf/manualdestatistix/cap8)

#### 3.2.2. Prueba de hipótesis.

Aplicación de prueba de hipótesis.

La aplicación de este diseño estadístico implica la consideración de los siguientes pasos:

Contrastación de hipótesis general:

H<sub>1</sub>. El liderazgo transformacional de los directivos, se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

H<sub>0</sub>. El liderazgo transformacional de los directivos, no se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

Los resultados han sido ingresados en el programa estadístico SPSS Versión 22, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 12.

*Relación entre la variable liderazgo transformacional clima organizacional*

			Liderazgo Transformacional	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,493**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	89	89
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,493**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	89	89

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Estadístico del SPSS 22

Tal como se aprecia en la tabla 12, el liderazgo transformacional y el clima organizacional según la correlación de Spearman  $r = ,493$  representa una relación positiva moderada. Con lo cual se asume que un adecuado liderazgo transformacional, influye positivamente en el clima organizacional

Asimismo, se puede afirmar que existe evidencia para concluir que estadísticamente hay una relación significativa  $p\text{-valor} = ,00 < ,05$  entre el liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna que el liderazgo transformacional de los directivos, se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

#### Contrastación de hipótesis específica 1

H<sub>1</sub>. El liderazgo transformacional de los directivos, se relaciona directamente con identidad institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

H<sub>0</sub>. El liderazgo transformacional de los directivos, no se relaciona directamente con identidad institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

Tabla 13.

#### *Relación entre el liderazgo transformacional y la identidad institucional.*

			Liderazgo Transformacional	Identidad Institucional
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,436**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	89	89
	Identidad Institucional	Coeficiente de correlación	,436**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	89	89

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Estadístico del SPSS 22.

Tal como se aprecia en la tabla 13, el liderazgo transformacional de los directivos y la identidad institucional de los trabajadores según la correlación Spearman  $r = 0,436$  representa una relación positiva moderada. Asimismo, existe evidencia estadísticamente de la significancia de  $p\text{-valor} = 0,000 < 0,05$ . se afirma que se rechaza la hipótesis nula y se asume la hipótesis alterna. Que el liderazgo transformacional de los directivos, se relaciona directamente con identidad institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

### Contrastación de hipótesis específica 2.

H<sub>1</sub>. El liderazgo transformacional de los directivos, se relaciona directamente con las relaciones interpersonales del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

H<sub>0</sub>. El liderazgo transformacional de los directivos, no se relaciona directamente con las relaciones interpersonales del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

Tabla 14.

#### *Relación entre el liderazgo transformacional y relaciones interpersonales.*

			Liderazgo Transformacional	Relaciones Interpersonales
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,526**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	89	89
	Relaciones Interpersonales	Coeficiente de correlación	,526**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	89	89

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Estadístico del SPSS 22

Tal como se aprecia en la tabla anterior, el liderazgo transformacional de los directivos y relaciones interpersonales de los trabajadores según la correlación Spearman  $r = 0,526$  representa una relación positiva moderada. Asimismo, se puede afirmar que existe evidencia para concluir que estadísticamente hay una relación significativa  $p\text{-valor} = 0,000 < 0,05$  del cual se concluye que se asume la hipótesis alterna que el liderazgo transformacional de los directivos, se relaciona directamente con las relaciones interpersonales del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

### Contrastación de hipótesis específica 3.

H<sub>1</sub>. El liderazgo transformacional de los directivos, se relaciona directamente con la dinámica institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

H<sub>0</sub>. El liderazgo transformacional de los directivos, no se relaciona directamente con la dinámica institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

Tabla 15.

#### *Relación entre el liderazgo transformacional y la dinámica institucional.*

			Liderazgo Transformacional	Dinámica Institucional
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,553**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	89	89
	Dinámica Institucional	Coeficiente de correlación	,553**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	89	89

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Estadístico del SPSS 22

Tal como se aprecia en la tabla 15, el liderazgo transformacional de los directivos y la dinámica institucional de los trabajadores según la correlación Spearman  $r = 0,553$  representa una relación positiva moderada. Asimismo, se puede afirmar que estadísticamente la significativa  $p\text{-valor} = 0,000 < 0,05$  entre el liderazgo transformacional de los directivos y la relaciones interpersonales del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se asume la hipótesis alterna; es decir que el liderazgo transformacional de los directivos, se relaciona directamente con la dinámica institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

#### **IV. Discusión.**



El enfoque de liderazgo transformacional, tema de investigación en el presente estudio, considerando su relación con el clima organizacional en la institución educativa N°107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de santa Anita, muestra la existencia de correlación positiva, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores ( $r = ,493$ ,  $p < ,01$ ) es posible notar que a nivel de liderazgo transformacional y clima organizacional, la correlación obtenida se encuentra en las puntuaciones correspondiente a una magnitud de correlación moderada.

Considerando lo expuesto, los resultados aducen desde la perspectiva de liderazgo transformacional, que los directivos proyectan una imagen de carisma social (Cornejo, 2006), logrando a través de ello convencer, liderar y gestionar en forma efectiva, logrando que los docentes colaboren en pro del cumplimiento de objetivos y metas institucionales. A ello se suma la actitud de tender a preocuparse por los colaboradores, en este caso los trabajadores. (Fischman, 2005), logrando estimular las potencialidades de éstos, tornándolos en creativos (Bass, 1985). Por otro lado, muestran un comportamiento reflexivo, tendiente a asumir riesgos, así como aceptar cambios, lo cual sirve de fuente de motivación, innovación y creatividad en los trabajadores (Bass, 1985). Asimismo, considera y logra el asertivo manejo del potencial psicológico, atemperando y relativizando las situaciones de conflicto y tensión al interior de la organización (Bass, 1992), creando condiciones para que los docentes participen en la institución, desarrollando en ellos, su propio liderazgo (Leithwood, 1999), mostrando así, buena actuación como directivo (Leithwood, 1999) logrando la admiración, respeto y confianza de los colaboradores (Bass, 1992, Fischman, 2005).

En el estudio realizado por Mayor (2012) En cuanto a la correlación se obtuvo un  $r = - 0,002$  indicando una relación baja estadísticamente negativa significativa entre las variables objeto de esta investigación significando con ello que a medida que disminuyen negativamente los valores de la variable Clima Organizacional disminuyen de forma negativa los valores de la variable liderazgo. Los resultados develan una presencia en las instituciones objeto del estudio de un clima autoritario, y paternalista y un liderazgo autocrático, como también liberal. Por lo tanto, es necesario que los directivos dediquen mayor atención al estilo transformacional,

para lograr que las competencias de liderazgo sean efectivas, en pro de garantizar un mejor clima que conlleve al buen funcionamiento de la institución. (Morocho, 2010), en su tesis “Liderazgo transformacional y clima Organizacional de las instituciones Educativas de la ciudad satélite santa Rosa región callao” obtiene un resultado de correlación positiva moderada. Los resultados develan una presencia en las instituciones objeto del estudio de un clima autoritario, y paternalista y un liderazgo autocrático, como también liberal. Por lo tanto, es necesario que los directivos dediquen mayor atención al estilo transformacional orientándolo hacia el logro de la misión y visión institucional. Cervera (2012) en su investigación “Liderazgo Transformacional del Director su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos”. Concluye que existe una relación positiva entre estas dos variable.

En relación a la variable liderazgo transformacional y la dimensión identidad institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa Daniel Alcides Carrión García, es posible establecer que sí existe una correlación positiva moderada y significativa entre ambas variables, tanto en ( $r = -.197$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ ) con lo cual se asume que el liderazgo transformacional, influye positivamente en la dimensión identidad institucional del clima organizacional. Por su parte (Morocho, 2010) obtiene en relación a la variable liderazgo transformacional y la dimensión identidad del clima organizacional, es posible establecer que sí existe una correlación alta y significativa entre ambas variables, tanto en ( $r = .673$ ,  $p < .01$ ) con lo cual se asume que la gestión institucional empleando el liderazgo transformacional, influye positivamente en la dimensión identidad institucional del clima organizacional.

En esta dimensión es posible observar la forma en que el liderazgo transformacional no es ejercido por los directivos, en promover que los docentes se involucren con la visión y la misión institucional, comprometiéndose con los objetivos y metas planteadas, compartiendo los objetivos personales con la institución. Asimismo, en relación a la labor desarrollada en la institución, los trabajadores no se identifican con ella, teniendo dificultad al trabajo en equipo no respetando puntos de vista diferentes, trabajando en conjunto para resolver problemas de interés común, existiendo dificultad para participar en comisiones de

trabajo o en asumir responsabilidades, no sintiéndose orgullosos de pertenecer a la institución educativa.

Con respecto a la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional, existe una correlación positiva moderada, significativa entre ambas variables, ( $r = 0,526$ ,  $p < ,00$ ) con lo cual se asume que pese a que el liderazgo es adecuado, este influye en la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional, infiriéndose que posiblemente otros factores están incidiendo en el proceso de relaciones interpersonales en el grupo de trabajadores, o que los directivos, no han logrado en su totalidad generar un grato ambiente de camaradería, notándose la existencia de un limitado diálogo, así como poco fluido entre los trabajadores en general, percibiéndose conflictos o enemistades entre ellos. Sin embargo, pese a que existe libertad para expresar las ideas de manera abierta, ella no es bien manejada por el grupo, lo cual es fuente de ciertos problemas que afectan las relaciones interpersonales, principalmente cuando está vinculado a motivos personales, más no a nivel institucional. Desde la perspectiva institucional, considerando que los en los docentes existe un fuerte proceso de identificación institucional, que conlleva a cumplir con la visión, misión y metas, aquellos problemas que se presentan a nivel personal, son mantenidos al margen, de tal manera que no tengan un impacto negativo sobre el normal desarrollo institucional, notándose laboralmente, un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo. (Morocho, 2010) obtiene respecto a la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional, existe una correlación muy baja, no significativa entre ambas variables, ( $r = ,109$ ,  $p > ,05$ ) con lo cual se asume que pese a ello el liderazgo es adecuado.

Pese a que las autoridades conocen de estas limitaciones a nivel de relaciones interpersonales entre los docentes, el liderazgo ejercido aún no logra generar una nueva estructura organizativa, ni modelo mental, para mejorarla, limitando la capacidad de organizar el cambio a este nivel en las diferentes instituciones educativas. Al parecer, para que ello no interfiera en el cumplimiento de los objetivos institucionales, los directivos han tratado de manejar la situación desde la perspectiva que los objetivos institucionales son más importantes a los personales o de grupo.

En relación a la dimensión dinámica institucional del clima organizacional, en el coeficiente Spearman  $r = 0,553$  representa una relación negativa muy baja. Asimismo, se puede afirmar que estadísticamente la significativa  $p\text{-valor} = 0,000 < 0,05$  entre el liderazgo transformacional de los directivos y la relaciones interpersonales del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita. Por lo tanto, se asume hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por su parte encontramos a (Morocho, 2010) obtiene que, en dimensión dinámica institucional del clima organizacional, en el coeficiente de Pearson, es posible establecer que sí existe una correlación baja y significativa entre ambas variables ( $r = ,308, p < ,01$ ).

Pese a no circunscribirse a tal información para resolver los problemas institucionales, no se observa mayor incidencia negativa en las coordinaciones institucionales, así como en la participación activa del personal docente en la toma de decisiones, mostrando satisfacción con el funcionamiento de las organizaciones educativas.

Al parecer, el liderazgo transformacional, ejercido por las autoridades educativas y percibidas en forma favorable por los docentes, implica que los líderes han logrado articular una visión para la organización, comunicarla a los docentes y lograr de ellos asentimiento y compromiso. Además, han logrado promover y cultivar una visión que de sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas, generando en los docentes la asimilación e introyección del proceso de identidad institucional, tornándose en un ambiente con miembros incondicionales en la medida de la justicia, equidad e inclusión en las responsabilidades y compromisos, permitiendo erigir una cultura productiva, dentro de un clima altamente favorable, co - participando los docentes en la dirección institucional, como lo afirma Bass (1992) donde se busca “inspirar a los seguidores, retándolos y proporcionando sentido y significado en su trabajo. Fomentando un sentido de equipo, entusiasmo y optimismo”.

Es así que, en la institución educativa estudiada, la gestión del liderazgo transformacional, se proyecta hacia un liderazgo compartido, donde los docentes asumen compromisos y responsabilidades, tornándose en los co-líderes de la organización educativa.

Sin embargo, el liderazgo transformacional ejercido por las autoridades educativas, no logra aún en las dimensiones relaciones interpersonales, dinámica institucional alcancen el nivel de la dimensión identidad institucional, influyendo de manera muy limitada sobre ellas. Pese a ello, los resultados nos indican una distorsión o alteración del clima organizacional. Lo trascendente del estudio y que es necesario resaltar es la forma en que el liderazgo transformacional se está ejerciendo en las institución educativa trabajada, donde pese estar influyendo a un nivel sesgado, logra en general influir en forma moderada y positiva en el clima organizacional, especialmente en el proceso de identidad institucional percibido por los trabajadores. Más no así en el proceso de relaciones interpersonales y en la dinámica institucional, donde pese a existir ciertos conflictos y/o enemistades personales, y el no uso de los documentos oficiales que establecen patrones de comportamiento al interior de la organización, al parecer no son requeridos para sobrellevar el estilo de convivencia institucional distendida entre los trabajadores y autoridades.

## **V. Conclusiones.**

En función a los resultados, es posible concluir para el estudio realizado en lo siguiente:

Primero: Se conoció la relación que existe entre Liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita. Según la correlación de Spearman  $r = ,493$  representa una relación positiva moderada y una relación significativa  $p\text{-valor} = 0,00 < ,05$ .

Segundo: Se conoció que el liderazgo transformacional de los directivos se relaciona directamente con la identidad institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita. Según Spearman  $r = 0,436$  representa una relación positiva moderada. Asimismo, existe evidencia estadísticamente de la significancia de  $p\text{-valor} = 0,000 < 0,05$ . por lo que se asume la hipótesis alterna.

Tercero: Se conoció la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y las relaciones interpersonales del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita. Según Spearman  $r = 0,526$  representa una relación positiva moderada. Asimismo, se puede afirmar que existe evidencia para concluir que estadísticamente hay una relación significativa  $p\text{-valor} = 0,000 < ,05$

Cuarto: Se conoció que existe relación directa entre el liderazgo transformacional de los directivos y la dinámica institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita. Según Spearman  $r = 0,553$  representa una relación positiva moderada. Asimismo, se puede afirmar que estadísticamente la significativa  $p\text{-valor} = 0,000 < 0,05$  por lo que se asumió la hipótesis alterna.

## **VI. Recomendaciones.**



Finalmente, considerando los resultados es posible fijar las siguientes recomendaciones.

Incentivar estudios que de manera experimental determinen la influencia que tiene el Liderazgo Transformacional de los Directivos en el Clima Organizacional de los trabajadores en las Instituciones Educativas con la finalidad de encontrar opciones viables para la solución de los problemas que se presentan.

A las autoridades educativas de la UGEL 06, ampliar en forma integral el presente estudio a otras instituciones educativas del distrito de Santa Anita, con similares o diferentes características a fin de corroborar, desestimar o encontrar nuevos resultados que aporten al estudio del liderazgo transformacional y el clima organizacional, considerando género, condición laboral y grado de estudio en los docentes, y género y grado de estudio específico en los padres de familia.

A las autoridades de la institución Educativa según los resultados encontrados, elaborar un proyecto de programa de capacitación en mejoramiento del liderazgo transformacional de los directivos y del clima organizacional de los trabajadores, con la finalidad superar las dificultades y brindar un servicio educativo de calidad.

A los directivos en base a este estudio, asistir a conferencias, talleres, consultorías, estudios, etc., sobre el tema de liderazgo transformacional y clima organizacional, con la finalidad de mejorar el proceso de gestión educativa, buscando que la institución educativa se encuentre a la vanguardia en el trabajo de este tema.

A los directivos desarrollar en forma permanente cursos, seminarios, talleres de sensibilización para mejorar el clima organizacional en la institución educativa, dirigido a directivos y docentes.

Sería trascendental que los directivos y docentes reciban cursos de Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional de tal manera que se asegure un servicio educativo de calidad en cada institución educativa.

Es necesario difundir los resultados obtenidos en la presente investigación, con el propósito de promover un intercambio de ideas entre directivos y

trabajadores de la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión del distrito de Santa Anita que permitan mejorar la calidad de la educación.

Plantear a las universidades que implementen programas de capacitación permanente a los directivos y docentes sobre liderazgo transformacional y clima organizacional con el fin de garantizar un óptimo resultado en su labor educativa.

## **VII. Referencias bibliográficas**

- Acero, L. (2007). *Clima y comportamiento en la organización*. Venezuela, Los Andes.
- Anastasi, A. (2001). *Los test psicológicos*. México: Aguilar.
- Balaguer, M. (2006). *Liderazgo y Calidad en el Servicio en las instituciones educativas del Rímac*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas*. México: Interamericana.
- Bass, B. (1992). *Bass y Stodgill manual de liderazgo*. México: Siglo XXI.
- Bernal, J. (2000). *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. En *Anuario de Pedagogía*. (Vol. 2). Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza.
- Berrocal, S. (2006). *Medición del clima institucional*. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Campbell, G. (1970). *El clima laboral*. Montevideo: Pléyade.
- Canelón, M. (1994). *Clima organizacional*. México: Limusa.
- Catrillón, M. (2005). *Clima organizacional en instituciones educativas privadas y públicas en Puerto Ordaz*. Venezuela: Universidad Los Andes. Obtenido de [www.castrillon.climaorg.cl/documento/es.PDF](http://www.castrillon.climaorg.cl/documento/es.PDF)
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Chiavenato, I. (2001). *El talento humano en la organización*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión de Talento Humano*. Bogotá : Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2006). *Talento Humano*. México: Interamericana Prentice Hall.
- Christensen, G., & Walters, H. (2007). *El líder en la organización*. Madrid: Paidós Ibérica.
- Cornejo, M. (2006). *El líder*. México: Líder Editores.
- Corona, M. (2006). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas en Puebla*. México: Secretaria de Educación Pública, en revista de UNAM.
- Cosio, M. (2005). *Teorías del liderazgo*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Dellepiane, L. (2004). *Liderazgo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Denison, J. (1991). *El clima laboral*. México: Trillas.
- Favell, R. (2008). *La investigación educativa*. México: Trillas.
- Fischman, D. (2005). *El factor Humano*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Fromm, K. (2007). *Clima y cultura organizacional*. México: Interamérica Prentice Hall.
- Gairín, L. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Trillas.
- Galván, L. (2006). *Cultura de la calidad en organizaciones que aprenden*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Gibson, T. (1987). *El clima organizacional*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Goncalvez, J. (2000). *El clima organizacional*. *Revista Anales Pedagógicos* . Venezuela: Los Andes.
- Gonzales, A. (2006). *El clima de trabajo en organizaciones educativas*. España: Universidad de Alcalá, en revista Anales Pedagógicos.
- Graham, S. (2008). *Las organizaciones*. Colombia: Revista Cultura.
- Hart, J. (2003). *El mundo organizacional*. España: Universidad de Alcalá, en revista Anales Pedagógicos.

- Hodgetts, R., & Altman, S. (1991). *Comportamiento en las Organizaciones* (1º ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Hoyle, R. (2004). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Jason, P. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Trillas.
- Klauer, B. (2007). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. México: Panorama Editorial, S.A.
- Leithwood, K. (1999). *Efectos del liderazgo transformador, una perspectiva global*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Lickert, J. (1998). *La medición del clima laboral*. Madrid: Narcea.
- Litwin, S., & Stinger, G. (1998). *Clima y comportamiento organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- López, C., & Cardona, F. (2007). *Clima organizacional*. Madrid: Narcea.
- Marchant, L. (2006). *El clima organizacional en las escuelas: un reto docente*. Santiago de Chile: PRELAC.
- Martín, D. (1999). *Problemas contemporáneos. Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall.
- Mayor, L. (2012). *Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del municipio mara*. Universidad del Zulia. República Bolivariana de Venezuela.
- Miers, S., & Lorenz, J. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: Prentice Hall.
- Montenegro, G. (2005). *Clima laboral en instituciones educativas de Lima*. Lima: Universidad Federico Villarreal.
- Morocho, L. (2010). *Liderazgo transformacional y clima Organizacional de las instituciones Educativas de la ciudad satélite santa Rosa región callao*. universidad San Ignacio de Loyola.

- Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo*. París: Desclée de Brouwer S.A.
- Ostroff, L. (1993). *La organización educativa*. Madrid: Paidós Ibérica.
- Pardo, L. (s.f.). *Bases psicológicas que intervienen en el clima organizacional*. Madrid: Paidós Ibérica.
- Peiró, M. (2005). *La docencia en las escuelas*. Madrid: Paidós Ibérica.
- Pérez, S. (2008). *El liderazgo facilitador del aprendizaje organizativo en la escuela*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Prado, G. (2005). *Percepción del liderazgo en las instituciones educativas cristiano evangélicas del cono norte de Lima*. Lima : Universidad Federico Villarreal.
- Rincón, J. (2005). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño de docentes del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Robinson, L. (2006). *Factores del clima organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Rosado, L. (2005). *Clima laboral y desempeño docente en escuelas de educación básica de Valparaíso*. Chile: Universidad de Playa Ancha, en revista Praxis.
- Segovia, C. (2001). *Perfil de liderazgo* . Lima: Universidad Federico Villarreal.
- Séller, G. (2006). *Liderazgo*. México: Interamericana Prentice Hall.
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. *Suma de negocios*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por Elsevier España.
- Stogdill, R. (2001). *Comportamiento organizacional*. México: Trillas.
- Travers, C., & Cooper, C. (1997). *El estrés de los profesores* . Barcelona: Paidós .
- Vilar, L. (2006). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao: Mensajero.
- Watson, F. (2005). *Clima laboral*. México: Trillas.

Wright, K. (2007). *El clima organizacional en organizaciones que aprenden*. México: Fondo de Cultura Económica.

Zabalza, J. (1996). *Las organizaciones educativas*. Colombia: Magisterio.

Zamora, H. (2007). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas*. Venezuela: Universidad de los Andes. Obtenido de <http://zam.h./genisys.es./viii.htm>> documentos liderazgo>



## **VIII. Anexo**

### **Anexo A. Artículo científico.**

#### **Liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión**

**García del distrito de Santa Anita.**

Autor: Br. Ficher Idú Carranza Vidal

[fiduca@hotmail.com](mailto:fiduca@hotmail.com)

Asesor: Nolberto Leyva Aguilar

Escuela de Postrado de la UCV

### **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación Liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita, ha sido desarrollada con la finalidad conocer la relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores. Las variables fueron liderazgo transformacional y clima organizacional; El tipo de investigación fue descriptiva y el diseño no experimental trasversal descriptivo correlacional. Los instrumentos que se utilizaron fueron: las escalas de liderazgo transformacional de Segovia (2001), y de clima organizacional de Berrocal (2006). Estos instrumentos fueron validados por juicio de expertos y confiables con una alfa de Crombach de 0,952 y 0,956 respectivamente. La muestra estuvo constituida por 89 trabajadores de la institución educativa N° 107, y luego se correlacionaron utilizando la prueba estadística de Spearman. Los resultados permitieron llegar a la conclusión que existe correlación positiva moderada de  $r = ,493$  y significativa al 0,00, entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en general.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, Clima organizacional, relación interpersonal, dinámica institucional, identidad institucional.

### **ABSTRACT**

This research work transformational leadership of managers and organizational climate of workers in the school No. 107 Daniel Alcides Carrión García Santa Anita

District, it has been developed in order to know the relationship between transformational leadership of managers and organizational climate of workers. The variables were transformational leadership and organizational climate; The research was descriptive and correlational not experimental descriptive transversal design. The instruments used were: transformational leadership scales of Segovia (2001), and organizational climate of Berrocal (2006). These instruments were validated by expert judgment and reliable with a Cronbach's alpha of 0.952 and 0.956 respectively. The sample consisted of 89 workers of the school No. 107, and then correlated using Spearman statistical test. The results allowed to conclude that there is moderate positive correlation of  $r = 493$  and significant at 0.000, between transformational leadership and organizational climate in general.

Keywords: Transformational leadership, organizational climate, interpersonal relationship, dynamic identity.

## **INTRODUCCIÓN**

El tema de investigación es el “Liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión del distrito de santa Anita” esta investigación propone que los directivos desarrollen el estilo de liderazgo transformacional logrando que el clima de la organizacional sea el adecuado para la buena marcha institucional. Este enfoque plantea que el líder de la organización, lidera en forma no directiva a los colaboradores, generando que éstos en forma democrática y participativa colaboren con sus conocimientos, habilidades y capacidades al cumplimiento de las metas, promoviendo el desarrollo organizacional. En base a lo expuesto, el propósito del estudio fue conocer la relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Por otro lado, Mayor (2012) en su trabajo de investigación “Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del municipio mara”, Tuvo como propósito analizar la relación entre Clima Organizacional y Liderazgo de los directivos en instituciones del municipio Mara, Se enmarcó en una investigación descriptiva, correlacional, con un diseño no experimental, transaccional. La población estuvo conformada por 7 directivos y 68 docentes, indicando una relación baja estadísticamente negativa significativa entre las

variables objeto de esta investigación significando con ello que a medida que disminuyen negativamente los valores de la variable Clima Organizacional. Finalmente Morocho (2010) en su tesis “Liderazgo transformacional y clima Organizacional de las instituciones Educativas de la ciudad satélite santa Rosa región callao”. Tuvo como propósito establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, en instituciones educativas de la ciudad Satélite Santa Rosa. El tipo de investigación fue descriptiva y el diseño descriptivo correlacional. Llega a la conclusión que existe correlación positiva moderada y significativa el, 01, entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en general. Asimismo, Bass (1985) concluyó en sistematizar el concepto de líder transformacional, como aquél que: Eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizadas. Ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bienestar del equipo. Y Berrocal (2006), define el clima organizacional como “el conjunto de propiedades del ambiente laboral (motivación, actitudes comportamientos), percibida directa o indirectamente por los trabajadores y que se supone son una fuerza que influye en la conducta de éstos”.

Además Berrocal (2006) refiere que en el clima institucional u organizacional en las escuelas presentan las siguientes dimensiones: Identidad institucional, considerada como una forma colectiva de identidad que es configurada por las características, socialmente compartidas por los individuos presentes en una institución. Relaciones interpersonales, son la búsqueda permanente de convivencia armoniosa entre hombres y mujeres en un contexto organizacional y social. Dinámica Institucional, entendida como el conjunto de interacciones, actitudes y aptitudes de un grupo de personas ante diferentes situaciones que determina la evolución del mismo en un contexto institucional. Siendo el problema central ¿Qué relación existe entre Liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita?, Se plantea la siguiente hipótesis de investigación, El liderazgo transformacional de los directivos se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.

La investigación es aplicada descriptiva no experimental, científico, hipotético deductivo de corte transversal, tiene un enfoque o carácter cuantitativo, el diseño adecuado para esta investigación es de tipo descriptiva correlacional. La presente investigación presenta dos variables liderazgo transformacional y clima organizacional el instrumento es escalamiento tipo Likert: consiste en un conjunto de ítems, presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les aplica. Así mismo las técnicas Para la recolección de datos sobre la relación entre liderazgo transformacional de los directivos y clima organizacional de los trabajadores, se aplicará una encuesta para cada una de las variables a todos los trabajadores seleccionados como muestra de estudio. La validez de los instrumentos es a juicio de expertos, la confiabilidad del instrumento fue aplicada con una muestra piloto de 10 trabajadores y analizada a través del Alfa de Cronbach Para la variable de liderazgo transformacional y clima organizacional se obtuvo el siguiente resultado de 0,963 y 0,952 respectivamente el cual significa un alto grado de aceptación por lo tanto los instrumentos estadísticamente son confiable, Y la contrastación de la hipótesis se realiza con el estadístico de Rho Spearman.

## **RESULTADOS**

El liderazgo transformacional y el clima organizacional según la correlación de Spearman  $r = ,493$  representa una relación positiva moderada. Asimismo se puede afirmar que existe evidencia para concluir que estadísticamente hay una relación significativa  $p\text{-valor} = ,00 < ,05$  entre el liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se afirma la hipótesis.

El liderazgo transformacional de los directivos y la identidad institucional de los trabajadores según la correlación Spearman  $r = 0,436$  representa una relación positiva moderada. Asimismo existe evidencia estadísticamente de significancia de  $p\text{-valor} = 0,000 < 0,05$ . Se afirma que se rechaza la hipótesis nula y se asume la hipótesis alterna. Que el liderazgo transformacional de los directivos, se relaciona directamente con identidad institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.  $r = 0,526$  representa una relación positiva moderada. Asimismo se puede afirmar que existe evidencia para concluir que estadísticamente

hay una relación significativa  $p\text{-valor} = 0,000 < 0,05$  del cual se concluye que se asume la hipótesis alterna. El liderazgo transformacional de los directivos y la dinámica institucional de los trabajadores según la correlación de Spearman  $r = 0,553$  representa una relación positiva moderada. Asimismo se puede afirmar que estadísticamente la significativa  $p\text{-valor} = 0,000 < 0,05$  del cual se concluye que se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

## **DISCUSIÓN**

El enfoque de liderazgo transformacional, tema de investigación en el presente estudio, considerando su relación con el clima organizacional en la institución educativa N°107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de santa Anita, muestra la existencia de correlación positiva, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores ( $r = ,4903$ ,  $p < ,01$ ) es posible notar que a nivel de liderazgo transformacional y clima organizacional, la correlación obtenida se encuentra en las puntuaciones correspondiente a una magnitud de correlación moderada. Por su parte de (Morocho, 2010), en su tesis “Liderazgo transformacional y clima Organizacional de las instituciones Educativas de la ciudad satélite santa Rosa región callao” también obtiene un resultado de correlación positiva moderada Considerando lo expuesto, los resultados aducen desde la perspectiva de liderazgo transformacional, que los directivos proyectan una imagen de carisma social (Cornejo, 2006).

## **CONCLUSIONES**

Se conoció la relación que existe entre Liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107. Según la correlación de Spearman  $r = ,493$  representa una relación positiva moderada y una relación significativa  $p\text{-valor} = ,00 < ,05$ .

Se conoció la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y la identidad institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107. Según Spearman  $r = 0,436$  representa una relación positiva moderada. Asimismo existe evidencia estadísticamente de la significancia de  $p\text{-valor} = 0,000 < 0,05$ . Se afirma que se rechaza la hipótesis nula y se asume la hipótesis alterna. Se conoció la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y las relaciones interpersonales del clima

organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107. Según Spearman  $r = 0,526$  representa una relación positiva moderada. Asimismo se puede afirmar que existe evidencia para concluir que estadísticamente hay una relación significativa  $p\text{-valor} = ,00 < ,05$ . Se conoció la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y la dinámica institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107. Según Spearman  $r = 0,553$  representa una relación positiva moderada. Asimismo se puede afirmar que estadísticamente la significancia  $p\text{-valor} = 0,000 < 0,05$  por lo que se asumió la hipótesis alterna.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bass, B. (1985). *Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas*. México: Interamericana.
- Bass, B. (1992). *Manual de liderazgo*. México: Siglo XXI.
- Berrocal, S. (2006). *Medición del clima institucional*. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle
- Cornejo, M. (2006). *El líder*. México: Líder Editores.
- Mayor, L. (2012). *Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del municipio mara*. Universidad del Zulia. República Bolivariana de Venezuela.
- Morocho, L. (2010). *Liderazgo transformacional y clima Organizacional de las instituciones Educativas de la ciudad satélite santa Rosa región callao*: Universidad San Ignacio de Loyola
- Segovia, C. (2001). *Perfil de liderazgo*. Lima: Universidad Federico Villarreal.

### Reconocimientos

Al director, personal docente, administrativa y de servicio de la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita, y a mi asesor, por el apoyo para realizar la presente investigación.

**Declaración Jurada****DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN  
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Ficher Idú CARRANZA VIDAL, estudiante del programa de maestría con mención en Administración de la Educativa de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 32609833, con el artículo titulado Liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, Febrero del 2018.

---

Br. Ficher Idú Carranza Vidal  
DNI 32609833



## **Anexo B. Ficha Técnica**

Validez y confiabilidad del instrumento del variable liderazgo transformacional

### **1. DESCRIPCION GENERAL**

#### **1.1. FICHA TECNICA:**

NOMBRE: FIDUCA

AUTOR: Ficher Idú Carranza Vidal

DURACION: mes Junio del 2015.

ADMINISTRACION: Individual y grupal

APLICACIÓN: docentes de tres Instituciones Educativas representativas del Distrito de Santa Anita

PUNTUACION: calificación manual de acuerdo al test.

MATERIALES: hojas Fotocopiadas.

#### **1.1 PROPÓSITO DEL TEST**

Saber el grado de confiabilidad del instrumento de clima organizacional por Alfa de Conbrach.

#### **1.2 IMPORTANCIA:**

Establecer la relación liderazgo transformacional en las instituciones educativas del distrito de Santa Anita, es de suma importancia porque a partir de los resultados obtenidos se podrá tomar decisiones para una mejor gestión en las instituciones educativas.

### **2. JUSTIFICACIÓN ESTADÍSTICA**

2.1 Muestreo: censal. Para la confiabilidad se toma una prueba piloto de 10 docentes en total.

2.2 Análisis estadístico: El análisis estadístico tiene una parte descriptiva y otra inductiva. La descriptiva recolecta y representa los datos; la inductiva tiene la finalidad de extender y generalizar las conclusiones de la estadística descriptiva.

2.3 Tipo de estudio de los Test: es de Correlación.

### **3. DESCRIPCION:**

Se utilizan un cuestionario; para medir y evaluar los ítems del liderazgo transformacional En este caso se realizaran el análisis estadístico respectivo que aseguren la validez y confiabilidad del citado instrumento.

El instrumento fue validado por juicio de expertos, ellos fueron: Augusto César Mescua Figueroa, Magister en Psicología de la educación, Margarita Contreras Chirinos, magister en gestión educativa, Arcela Soto Inés, magister en docencia y gestión, Arteaga Tomás Ricardo Edgar, magister en administración de la educación, Carol Ivonne Quispe Olortegui, magister en gestión educativa.

La estructura del instrumento que se aplicó es el siguiente:

1. Institución Educativa:		3. Años de servicio:		4. Edad :	
2. Cargo que ocupa:		Grado académico :			
5. Formación profesional		Título profesional en :			
		Universidad:			
6. Curso que enseña:			7. Sexo:		

5		4	3	2	1				
Totalmente de acuerdo		De acuerdo	Indeciso	en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo				
					TA	A	I	D	TD
1	La imagen carismática del director produce en los docentes seguir lo que dice	5	4	3	2	1			
2	Su actuación es coherente con la visión, misión y valores de la organización.	5	4	3	2	1			
3	La imagen del director genera admiración, respeto e inspira confianza	5	4	3	2	1			
4	Su comportamiento ético, es un ejemplo a seguir	5	4	3	2	1			
5	El entusiasmo del director es contagiante y transmite confianza en lo que hace y dice.	5	4	3	2	1			
6	El director sabe atender las necesidades personales e institucionales de los docentes	5	4	3	2	1			
7	Se preocupa por los docentes, expresado en compromiso por estimularlos propiciando su desarrollo personal-grupal.	5	4	3	2	1			
8	Estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica	5	4	3	2	1			
9	Incentiva reinventar la labor pedagógica	5	4	3	2	1			
10	Se preocupa por los docentes, expresado en compromiso por estimularlos propiciando su desarrollo personal-grupal.	5	4	3	2	1			
11	Estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica	5	4	3	2	1			
12	Comunica permanentemente en forma verbal o de acciones sus expectativas para cumplir con la visión institucional	5	4	3	2	1			
13	Maneja fácilmente las situaciones de conflicto y tensión laboral	5	4	3	2	1			
14	Crea condiciones para que los docentes colaboren con la misión institucional.	5	4	3	2	1			
Total									

La confiabilidad del instrumento se realizó por Alfa de Cronbach, con un piloto de 10 encuestado teniendo el siguiente resultado.

Tabla 1

*Resumen de procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: elaboración propia

Tabla2

*Estadísticas de fiabilidad de liderazgo transformacional*

Alfa de Cronbach basada en		
Alfa de Cronbach	elementos estandarizados	N de elementos
,962	,963	14

Tabla 3

*Correlación entre elementos entre elementos*

	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	item10	item11	item12	item13	item14
item1	1,000	,884	,925	,784	,858	,937	,414	,729	,872	,260	,755	,885	,711	,812
item2	,884	1,000	,871	,921	,870	,857	,578	,631	,657	,269	,629	,724	,629	,740
item3	,925	,871	1,000	,874	,845	,846	,487	,788	,859	,407	,872	,915	,829	,800
item4	,784	,921	,874	1,000	,893	,792	,557	,664	,690	,294	,704	,655	,558	,742
item5	,858	,870	,845	,893	1,000	,930	,431	,607	,775	,331	,704	,751	,563	,746
item6	,937	,857	,846	,792	,930	1,000	,408	,629	,833	,196	,667	,778	,556	,784
item7	,414	,578	,487	,557	,431	,408	1,000	,202	,442	,520	,408	,408	,295	,280
item8	,729	,631	,788	,664	,607	,629	,202	1,000	,629	-,053	,868	,619	,718	,933
item9	,872	,657	,859	,690	,775	,833	,442	,629	1,000	,360	,806	,852	,574	,703
item10	,260	,269	,407	,294	,331	,196	,520	-,053	,360	1,000	,294	,567	,458	-,135
item11	,755	,629	,872	,704	,704	,667	,408	,868	,806	,294	1,000	,815	,815	,850
item12	,885	,724	,915	,655	,751	,778	,408	,619	,852	,567	,815	1,000	,877	,632
item13	,711	,629	,829	,558	,563	,556	,295	,718	,574	,458	,815	,877	1,000	,632
item14	,812	,740	,800	,742	,746	,784	,280	,933	,703	-,135	,850	,632	,632	1,000

Fuente: elaboración propia Este estadístico arroja una confiabilidad de 0,962 el cual significa que tiene un alto grado de aceptación.

#### 4. ESCALAS

##### LEYENDA: ESCALA

Valoración cuantitativa	Valoración cualitativa
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

##### ESCALA GENERAL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

RANGO/ TOTAL	Valoración cuantitativa
Bajo	[14-34>
Medio	[34-53>
Alto	[53-70]

##### ESCALA POR DIMENSION INFLUENCIA IDEALIZADA O CARISMA

RANGO/ DIMENSIÓN	Valoración cuantitativa
Bajo	[4-11>
Medio	[11-16>
Alto	[16-20]

##### ESCALA POR DIMENSION CONSIDERACION INDIVIDUAL

RANGO/ DIMENSIÓN	Valoración cuantitativa
Bajo	[2-5>
Medio	[5-8>
Alto	[8-10]

##### ESCALA POR DIMENSION ESTIMULACION INTELECTUAL

RANGO/ DIMENSIÓN	Valoración cuantitativa
Bajo	[5 -12>
Medio	[12 -19>
Alto	[19 - 25]

##### ESCALA POR DIMENSION MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL

RANGO/ DIMENSIÓN	Valoración cuantitativa
Bajo	[3 -8>
Medio	[8 -12>
Alto	[12 - 15]

## **Ficha técnica – B.**

### **Validez y confiabilidad del instrumento de la variable clima organizacional**

#### **1. DESCRIPCION GENERAL**

##### **1.1. FICHA TECNICA:**

NOMBRE: FIDUCA

AUTOR: Ficher Idú Carranza Vidal

DURACION: mes Junio del 2015.

ADMINISTRACION: Individual y grupal

APLICACIÓN: docentes de tres Instituciones Educativas representativas del Distrito de Santa Anita

PUNTUACION: calificación manual de acuerdo al test.

MATERIALES: hojas Fotocopiadas.

##### **1.3 PROPÓSITO DEL TEST**

Saber el grado de confiabilidad del instrumento de clima organizacional por Alfa de Conbrach.

##### **1.4 IMPORTANCIA:**

Establecer la relación clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Santa Anita, es de suma importancia porque a partir de los resultados obtenidos se podrá tomar decisiones para una mejor gestión en las instituciones educativas.

#### **2. JUSTIFICACIÓN ESTADÍSTICA**

2.4 Muestreo: censal. Para la confiabilidad se toma una prueba piloto de 10 docentes en total.

2.5 Análisis estadístico: El análisis estadístico tiene una parte descriptiva y otra inductiva. La descriptiva recolecta y representa los datos; la inductiva tiene la finalidad de extender y generalizar las conclusiones de la estadística descriptiva.

2.6 Tipo de estudio de los Test: es de Correlación.

#### **3. DESCRIPCION:**

Se utilizan un cuestionario; para medir y evaluar los ítems del clima organizacional En este caso se realizaran el análisis estadístico respectivo que aseguren la validez y confiabilidad de los citados instrumentos.

El instrumento fue validado por juicio de expertos, ellos fueron: Augusto César Mescua Figueroa, Magister en Psicología de la educación, Margarita Contreras Chirinos, magister en gestión educativa, Arcela Soto Inés, magister en docencia y gestión, Arteaga Tomás Ricardo Edgar, magister en administración de la educación, Carol Ivonne Quispe Olortegui, magister en gestión educativa.

La estructura del instrumento que se aplicó es el siguiente:

1. Institución Educativa:			
2. Cargo que ocupa:		3. Años de servicio:	4. Edad :
5. Formación profesional	Grado académico :		
	Título profesional en :		
	Universidad:		
6. Curso que enseña:		7. Sexo:	

5		4	3	2	1				
SIEMPRE		CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA				
IDENTIDAD INSTITUCIONAL					S	CS	AV	CN	N
1	El director, profesores y auxiliares conocen la visión y la misión institucional	5	4	3	2	1			
2	El personal que labora en la institución está comprometido con los objetivos y metas planteadas	5	4	3	2	1			
3	El personal en general comparte sus objetivos personales con los de la institución educativa	5	4	3	2	1			
4	Los profesores se sienten identificados con su labor como docentes	5	4	3	2	1			
5	El director, docentes y personal en general se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes.	5	4	3	2	1			
6	Los docentes, auxiliares y director trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.	5	4	3	2	1			
7	Existe dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades.	5	4	3	2	1			
8	Existe orgullo de pertenecer a la institución educativa	5	4	3	2	1			
RELACIONES INTERPERSONALES					S	CS	AV	CN	N
9	Existe un grato ambiente de trabajo	5	4	3	2	1			
10	Existe un dialogo fluido entre el personal en general	5	4	3	2	1			
11	Existen conflictos o enemistades entre el personal en general	5	4	3	2	1			
12	Existe libertad para expresar las ideas de manera abierta	5	4	3	2	1			
13	Se percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo.	5	4	3	2	1			
14	Conoce el personal directivo los problemas que aquejan al personal								
DINÁMICA INSTITUCIONAL					S	CS	AV	CN	N
15	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la institución educativa	5	4	3	2	1			
16	Existe coordinación adecuada entre los miembros de la institución educativa.	5	4	3	2	1			
17	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por todo el personal.	5	4	3	2	1			
18	Existe participación activa del personal docente en la toma de decisiones.	5	4	3	2	1			
19	Existe satisfacción con el funcionamiento de la institución	5	4	3	2	1			
Total									

La confiabilidad del instrumento se realizó por Alfa de Cronbach, con un piloto de 10 encuestado teniendo el siguiente resultado.

Tabla1

*Resumen de procesamiento de casos*

		<i>N</i>	<i>%</i>
<i>Casos</i>	<i>Válido</i>	<i>10</i>	<i>100,0</i>
	<i>Excluido<sup>a</sup></i>	<i>0</i>	<i>,0</i>
	<i>Total</i>	<i>10</i>	<i>100,0</i>

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Fuente:* elaboración propia

Tabla2

*Estadísticas de fiabilidad de clima organizacional*

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
<i>,956</i>	<i>19</i>

*Fuente:* elaboración propia

Tabla 3

*Correlación entre elementos entre elementos*

	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	item10	item11	item12	item13	item14	item15	item16	item17	item18	item19
item1	1,000	,361	,361	,420	,452	,000	,522	,590	,345	,524	-,084	,397	,327	,405	,334	,129	,151	,390	,246
item2	,361	1,000	,868	,245	,907	,816	,419	-,021	,744	,737	,585	,811	,730	,784	,700	,733	,637	,788	,639
item3	,361	,868	1,000	,092	,725	,725	,419	-,021	,571	,868	,472	,715	,730	,784	,700	,545	,527	,788	,639
item4	,420	,245	,092	1,000	,423	,000	-,244	,696	,463	,245	-,367	,383	,319	,134	,216	,197	,102	,212	,088
item5	,452	,907	,725	,423	1,000	,750	,289	,284	,834	,725	,310	,932	,787	,791	,710	,777	,606	,835	,648
item6	,000	,816	,725	,000	,750	1,000	,217	-,071	,775	,725	,698	,799	,787	,856	,781	,907	,833	,835	,777
item7	,522	,419	,419	-,244	,289	,217	1,000	,000	,206	,419	,537	,154	,091	,304	,246	,075	,175	,321	,224
item8	,590	-,021	-,021	,696	,284	-,071	,000	1,000	,460	,391	-,476	,393	,375	,195	,194	,103	,034	,269	,103
item9	,345	,744	,571	,463	,834	,775	,206	,460	1,000	,744	,310	,914	,855	,704	,596	,790	,635	,783	,605
item10	,524	,737	,868	,245	,725	,725	,419	,391	,744	1,000	,360	,811	,845	,879	,803	,639	,637	,889	,733
item11	-,084	,585	,472	-,367	,310	,698	,537	-,476	,310	,360	1,000	,231	,273	,523	,493	,530	,620	,397	,450
item12	,397	,811	,715	,383	,932	,799	,154	,393	,914	,811	,231	1,000	,930	,828	,696	,807	,621	,868	,669
item13	,327	,730	,730	,319	,787	,787	,091	,375	,855	,845	,273	,930	1,000	,813	,643	,709	,543	,762	,546
item14	,405	,784	,784	,134	,791	,856	,304	,195	,704	,879	,523	,828	,813	1,000	,943	,860	,846	,924	,860
item15	,334	,700	,700	,216	,710	,781	,246	,194	,596	,803	,493	,696	,643	,943	1,000	,839	,895	,901	,912
item16	,129	,733	,545	,197	,777	,907	,075	,103	,790	,639	,530	,807	,709	,860	,839	1,000	,934	,858	,866
item17	,151	,637	,527	,102	,606	,833	,175	,034	,635	,637	,620	,621	,543	,846	,895	,934	1,000	,835	,934
item18	,390	,788	,788	,212	,835	,835	,321	,269	,783	,889	,397	,868	,762	,924	,901	,858	,835	1,000	,930
item19	,246	,639	,639	,088	,648	,777	,224	,103	,605	,733	,450	,669	,546	,860	,912	,866	,934	,930	1,000

Fuente: elaboración propia

Este estadístico arroja una confiabilidad de 0,956 el cual significa que tiene un alto grado de aceptación.



#### 4. ESCALAS

##### LEYENDA: ESCALA

Valoración cuantitativa	Valoración cualitativa
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

##### ESCALA POR DIMENSIONES

RANGO/ DIMENSIÓN	IDENTIDAD INSTITUCIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	DINAMICA INSTITUCIONAL
Bajo	[8-19>	[6-14>	[5 -12>
Medio	[19-29>	[14-22>	[12 -19>
Alto	[29-40]	[22-30]	[19 - 25]

##### ESCALA DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

RANGO/ TOTAL	Valoración cuantitativa
Bajo	[19-45>
Medio	[45-70>
Alto	[70-95]

## Anexo C. Instrumento de Investigación

### 8.3.1 Instrumento de investigación - A

#### Escala de liderazgo transformacional

##### ENCUESTA PARA PROFESORES SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

Estimado Maestro (a) El presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de la información sobre el liderazgo transformacional de tu institución. Se debe contestar con la mayor sinceridad. No hay que tener recelo alguno, se garantiza total discreción y absoluta reserva.

##### INFORMACIÓN GENERAL

8. Institución Educativa:			
9. Cargo que ocupa:		10. Años de servicio:	11. Edad :
12. Formación profesional	Grado académico :		
	Título profesional en :		
	Universidad:		
13. Curso que enseña:		14. Sexo:	

##### INSTRUCCIONES

Presentamos una escala que tiene por objeto establecer si el Director o Directora de la Institución Educativa donde labora presenta las siguientes características comporta mentales en su gestión de líder. Por favor marque con una aspa (X), si esta TA: Totalmente de acuerdo; A: De acuerdo; I: Indiferente; D: en desacuerdo y TD: Totalmente en desacuerdo, con cada una de las frases que a continuación se presentan. Solo debe marcar una sola vez por cada frase.

5		4	3	2	1				
Totalmente de acuerdo		De acuerdo	Indiferente	en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo				
					TA	A	I	D	TD
1	La imagen carismática del director produce en los docentes seguir lo que dice				5	4	3	2	1
2	Su actuación es coherente con la visión, misión y valores de la organización.				5	4	3	2	1
3	La imagen del director genera admiración, respeto e inspira confianza				5	4	3	2	1
4	Su comportamiento ético, es un ejemplo a seguir				5	4	3	2	1
5	El entusiasmo del director es contagiante y transmite confianza en lo que hace y dice.				5	4	3	2	1
6	El director sabe atender las necesidades personales e institucionales de los docentes				5	4	3	2	1
7	Se preocupa por los docentes, expresado en compromiso por estimularlos propiciando su desarrollo personal-grupal.				5	4	3	2	1
8	Estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica				5	4	3	2	1
9	Incentiva reinventar la labor pedagógica				5	4	3	2	1
10	Existe un dialogo fluido entre el personal en general				5	4	3	2	1
11	Existen conflictos o enemistades entre el personal en general				5	4	3	2	1
12	Comunica permanentemente en forma verbal o de acciones sus expectativas para cumplir con la visión institucional				5	4	3	2	1
13	Maneja fácilmente las situaciones de conflicto y tensión laboral				5	4	3	2	1
14	Crea condiciones para que los docentes colaboren con la misión institucional.				5	4	3	2	1
Total									

**Muchas gracias estimados colegas por su valiosa colaboración.**

### 8.3.2. Instrumento de investigación – B.

#### Escala de Clima Organizacional

##### ENCUESTA PARA PROFESORES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado Maestro (a): El presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad obtener información sobre el clima organizacional de tu institución. Se garantiza total discreción y absoluta reserva.

##### INFORMACIÓN GENERAL

1. Institución Educativa:		3. Años de servicio:		4. Edad :	
5. Formación profesional		Grado académico :			
		Título profesional en :			
		Universidad:			
6. Curso que enseña:			7. Sexo:		

##### INSTRUCCIONES

En la siguiente escala, se presentan características sobre el clima organizacional. Por favor marque con una aspa (X), si tu respuesta es S: Siempre; CS: Casi siempre; AV: A veces; CN: Casi nunca y N: Nunca en cada una de las frases que a continuación se presentan. Solo debe marcar una sola vez por cada frase.

5		4		3		2		1				
SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA				
IDENTIDAD INSTITUCIONAL								S	CS	AV	CN	N
1	El director, profesores y auxiliares conocen la visión y la misión institucional							5	4	3	2	1
2	El personal que labora en la institución está comprometido con los objetivos y metas planteadas							5	4	3	2	1
3	El personal en general comparte sus objetivos personales con los de la institución educativa							5	4	3	2	1
4	Los profesores se sienten identificados con su labor como docentes							5	4	3	2	1
5	El director, docentes y personal en general se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes.							5	4	3	2	1
6	La comunidad educativa trabaja en conjunto para resolver problemas de interés común.							5	4	3	2	1
7	Existe dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades.							5	4	3	2	1
8	Los actores educativos demuestran orgullo de pertenecer a la institución educativa							5	4	3	2	1
RELACIONES INTERPERSONALES								S	CS	AV	CN	N
9	Se evidencia un grato ambiente de trabajo							5	4	3	2	1
10	Existe un dialogo fluido entre el personal en general							5	4	3	2	1
11	Existen conflictos o enemistades entre el personal en general							5	4	3	2	1
12	Existe libertad para expresar las ideas de manera abierta							5	4	3	2	1
13	Se percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo.							5	4	3	2	1
14	Conoce el personal directivo los problemas que aquejan al personal											
DINÁMICA INSTITUCIONAL								S	CS	AV	CN	N
15	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la institución educativa							5	4	3	2	1
16	Existe coordinación adecuada entre los miembros de la institución educativa.							5	4	3	2	1
17	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por todo el personal.							5	4	3	2	1
18	Existe participación activa del personal docente en la toma de decisiones.							5	4	3	2	1
19	Existe satisfacción con el funcionamiento de la institución							5	4	3	2	1
Total												

Muchas gracias estimados colegas por su valiosa colaboración

### Anexo D. Ficha de validación

ESCUELA DE POSTGRADO

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE Liderazgo transformacional

Nº	DIMENSIONES / ítems		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		DIMENSIÓN.- Carisma	Si	No	Si	No	Si	No	
1	La imagen carismática del director produce en los docentes seguir lo que dice		✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN.- Consideración Individual								
2	El entusiasmo del director es contagiante y transmite confianza en lo que hace y dice.		✓		✓		✓		
3	El director sabe atender las necesidades personales e institucionales de los docentes		✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN.- Estimulación Intelectual		✓		✓		✓		
4	Se preocupa por los docentes, expresado en compromiso por estimularlos propiciando su desarrollo personal-grupal.		✓		✓		✓		
5	Estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica		✓		✓		✓		
6	Incentiva reinventar la labor pedagógica		✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN.- Motivación Inspiracional		Si	No	Si	No	Si	No	
7	Comunica permanentemente en forma verbal o de acciones sus expectativas para cumplir con la visión institucional		✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN.- Tolerancia Psicológica		✓		✓		✓		
8	Maneja fácilmente las situaciones de conflicto y tensión laboral		✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN.- Cultura de la Participación		✓		✓		✓		
9	Crea condiciones para que los docentes colaboren con la misión institucional		✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN.- Actuación del Directivo		Si	No	Si	No	Si	No	
10	Delega el liderazgo a los docentes		✓		✓		✓		
11	Es ejemplo de responsabilidad y honestidad		✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN.- Influencia Idealizada		✓		✓		✓		
12	Su actuación es coherente con la visión, misión y valores de la organización.		✓		✓		✓		
13	La imagen del director genera admiración, respeto e inspira confianza		✓		✓		✓		
14	Su comportamiento ético, es un ejemplo a seguir		✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [ ✓ ]    **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Margarita Contreras Chirinos    DNI: 06736473

Especialidad del validador: Maestría en gestión

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Margarita Contreras Chirinos

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

26 de 05 del 2015

Margarita Contreras  
 Firma del Experto Informante.



# CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE Clima Organizacional

Nº		DIMENSIONES / ítems		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		DIMENSIÓN.- Identidad Institucional		Si	No	Si	No	Si	No	
1	El director, profesores y auxiliares conocen la visión y la misión institucional	✓		✓		✓				
2	El personal que labora en la institución está comprometido con los objetivos y metas planteadas	✓		✓		✓				
3	El personal en general comparte sus objetivos personales con los de la institución educativa	✓		✓		✓				
4	Los profesores se sienten identificados con su labor como docentes	✓		✓		✓				
5	El director, docentes y personal en general se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes.	✓		✓		✓				
6	Los docentes, auxiliares y director trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.	✓		✓		✓				
7	Existe dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades.	✓		✓		✓				
8	Existe orgullo de pertenecer a la institución educativa	✓		✓		✓				
		DIMENSIÓN.- Relaciones Interpersonales		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Existe un grato ambiente de trabajo	✓		✓		✓		✓		
10	Existe un dialogo fluido entre el personal en general	✓		✓		✓		✓		
11	Existen conflictos o enemistades entre el personal en general	✓		✓		✓		✓		
12	Existe libertad para expresar las ideas de manera abierta	✓		✓		✓		✓		
13	Se percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo.	✓		✓		✓		✓		
14	Conoce el personal directivo los problemas que aquejan al personal	✓		✓		✓		✓		
		DIMENSIÓN.- Dinámica Institucional		Si	No	Si	No	Si	No	
15	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la institución educativa	✓		✓		✓		✓		
16	Existe coordinación adecuada entre los miembros de la institución educativa.	✓		✓		✓		✓		
17	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por todo el personal.	✓		✓		✓		✓		
18	Existe participación activa del personal docente en la toma de decisiones.	✓		✓		✓		✓		
19	Existe satisfacción con el funcionamiento de la institución	✓		✓		✓		✓		

Observaciones (opcional):

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** ☒ **Aplicable después de corregir** ☐ **No aplicable** ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Margarita Contreras Chirinos

DNI: .....

Especialidad del validador: Maestría en gestión

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

26 de 05 del 2015

Margarita Contreras

Nota: Suficiencia se debe aplicar cuando los ítems clasificados



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE Liderazgo transformacional

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	DIMENSIÓN.- Influencia Idealizada o Carisma	Si	No	Si	No	Si	No	
1	La imagen carismática del director produce en los docentes seguir lo que dice	✓		✓		✓		
2	Su actuación es coherente con la visión, misión y valores de la organización.	✓		✓		✓		
3	La imagen del director genera admiración, respeto e inspira confianza	✓		✓		✓		
4	Su comportamiento ético, es un ejemplo a seguir	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN.- Consideración Individual	Si	No	Si	No	Si	No	
5	El entusiasmo del director es contagiante y trasmite confianza en lo que hace y dice.	✓		✓		✓		
6	El director sabe atender las necesidades personales e institucionales de los docentes	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN.- Estimulación Intelectual	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Se preocupa por los docentes, expresado en compromiso por estimularlos propiciando su desarrollo personal-grupal.	✓		✓		✓		
8	Estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica	✓		✓		✓		
9	Incentiva reinventar la labor pedagógica	✓		✓		✓		
10	Se preocupa por los docentes, expresado en compromiso por estimularlos propiciando su desarrollo personal-grupal.	✓		✓		✓		
11	Estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN.- Motivación Inspiracional	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Comunica permanentemente en forma verbal o de acciones sus expectativas para cumplir con la visión institucional	✓		✓		✓		
13	Maneja fácilmente las situaciones de conflicto y tensión laboral	✓		✓		✓		
14	Crea condiciones para que los docentes colaboren con la misión institucional.	✓		✓		✓		
15	Comunica permanentemente en forma verbal o de acciones sus expectativas para cumplir con la visión institucional	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [X]**    **Aplicable después de corregir [ ]**    **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: AUGUSTO CÉSAR MESQUA FLORENO    DNI: 09929084

Especialidad del validador: PSICOLOGÍA DE LA EDUCACIÓN

Fecha y nombre del juez validador. Dr/ Mg: AUGUSTO CÉSAR MESQUA FLORENO    23 de MAYO del 2015

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Mg. [Firma]



# CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE Clima Organizacional

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	DIMENSIÓN - Identidad Institucional	Si	No	Si	No	Si	No	
1	El director, profesores y auxiliares conocen la visión y la misión institucional	✓		✓		✓		
2	El personal que labora en la institución está comprometido con los objetivos y metas planteadas	✓		✓		✓		
3	El personal en general comparte sus objetivos personales con los de la institución educativa	✓		✓		✓		
4	Los profesores se sienten identificados con su labor como docentes	✓		✓		✓		
5	El director, docentes y personal en general se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes.	✓		✓		✓		
6	Los docentes, auxiliares y director trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.	✓		✓		✓		
7	Existe dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades.	✓		✓		✓		
8	Existe orgullo de pertenecer a la institución educativa	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN - Relaciones Interpersonales	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Existe un grato ambiente de trabajo	✓		✓		✓		
10	Existe un dialogo fluido entre el personal en general	✓		✓		✓		
11	Existen conflictos o enemistades entre el personal en general	✓		✓		✓		
12	Existe libertad para expresar las ideas de manera abierta	✓		✓		✓		
13	Se percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo.	✓		✓		✓		
14	Conoce el personal directivo los problemas que aquejan al personal	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN - Dinámica Institucional	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la institución educativa	✓		✓		✓		
16	Existe coordinación adecuada entre los miembros de la institución educativa.	✓		✓		✓		
17	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por todo el personal.	✓		✓		✓		
18	Existe participación activa del personal docente en la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
19	Existe satisfacción con el funcionamiento de la institución	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: ☒ Aplicable ☐ Aplicable después de corregir [ ] ☐ No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dri Mg: Augusto Cesar MECA FERRERA DNI: 05928084

Especialidad del validador: Psicólogo de la educación

23 de mayo del 2015

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE Liderazgo transformacional

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN.- Carisma</b>							
1	La imagen carismática del director produce en los docentes seguir lo que dice							
	<b>DIMENSIÓN.- Consideración Individual</b>							
2	El entusiasmo del director es contagiante y transmite confianza en lo que hace y dice.							
3	El director sabe atender las necesidades personales e institucionales de los docentes							
	<b>DIMENSIÓN.- Estimulación Intelectual</b>							
4	Se preocupa por los docentes, expresado en compromiso por estimularlos propiciando su desarrollo personal-grupal.							
5	Estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica							
6	Incentiva reinventar la labor pedagógica							
	<b>DIMENSIÓN.- Motivación Inspiracional</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Comunica permanentemente en forma verbal o de acciones sus expectativas para cumplir con la visión institucional							
	<b>DIMENSIÓN.- Tolerancia Psicológica</b>							
8	Maneja fácilmente las situaciones de conflicto y tensión laboral							
	<b>DIMENSIÓN.- Cultura de la Participación</b>							
9	Crea condiciones para que los docentes colaboren con la misión institucional							
	<b>DIMENSIÓN.- Actuación del Directivo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Delega el liderazgo a los docentes							
11	Es ejemplo de responsabilidad y honestidad							
	<b>DIMENSIÓN.- Influencia Idealizada</b>							
12	Su actuación es coherente con la visión, misión y valores de la organización.							
13	La imagen del director genera admiración, respeto e inspira confianza							
14	Su comportamiento ético, es un ejemplo a seguir							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ ]**    **Aplicable después de corregir [ ]**    **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Ms. ARTEAGA TOMAS, Ricardo Edger ..... DNI: 09808229 .....

Especialidad del validador: MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION .....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

SANTA ANITA, ?! de Mayo del 2015

Ricardo Arteaga T.

Firma del Experto Informante.



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE Clima Organizacional

Nº	DIMENSIONES / ítems		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	DIMENSIÓN .- Identidad Institucional		Si	No	Si	No	Si	No	
1	El director, profesores y auxiliares conocen la visión y la misión institucional		✓		✓		✓		
2	El personal que labora en la institución está comprometido con los objetivos y metas planteadas		✓				✓		
3	El personal en general comparte sus objetivos personales con los de la institución educativa		✓		✓		✓		
4	Los profesores se sienten identificados con su labor como docentes		✓		✓				
5	El director, docentes y personal en general se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes.		✓		✓		✓		
6	Los docentes, auxiliares y director trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.		✓		✓		✓		
7	Existe dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades.		✓		✓		✓		
8	Existe orgullo de pertenecer a la institución educativa		✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN .- Relaciones Interpersonales		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Existe un grato ambiente de trabajo		✓		✓		✓		
10	Existe un dialogo fluido entre el personal en general		✓		✓		✓		
11	Existen conflictos o enemistades entre el personal en general		✓		✓		✓		
12	Existe libertad para expresar las ideas de manera abierta		✓		✓		✓		
13	Se percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo.		✓		✓		✓		
14	Conoce el personal directivo los problemas que aquejan al personal		✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN.- Dinámica Institucional		Si	No	Si	No	Si	No	
15	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la institución educativa		✓		✓		✓		
16	Existe coordinación adecuada entre los miembros de la institución educativa.		✓		✓		✓		
17	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por todo el personal.		✓		✓		✓		
18	Existe participación activa del personal docente en la toma de decisiones.		✓		✓		✓		
19	Existe satisfacción con el funcionamiento de la institución		✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [ ☒ ]    **Aplicable después de corregir** [ ☐ ]    **No aplicable** [ ☐ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Ms. ARTEAGA TOMÁS, Ricardo Edsai ..... DNI: 09808229 .....

Especialidad del validador: MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION .....

SANTA ANITA 21 de Mayo del 2015

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Ricardo Arteaga T.



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE Liderazgo transformacional

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	<b>DIMENSIÓN .- Carisma</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	La imagen carismática del director produce en los docentes seguir lo que dice	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN .- Consideración Individual</b>							
2	El entusiasmo del director es contagiante y transmite confianza en lo que hace y dice.	✓		✓		✓		
3	El director sabe atender las necesidades personales e institucionales de los docentes	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN .- Estimulación Intelectual</b>							
4	Se preocupa por los docentes, expresado en compromiso por estimularlos propiciando su desarrollo personal-grupal.	✓		✓		✓		
5	Estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica	✓		✓		✓		
6	Incentiva reinventar la labor pedagógica	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN.- Motivación Inspiracional</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Comunica permanentemente en forma verbal o de acciones sus expectativas para cumplir con la visión institucional	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN.- Tolerancia Psicológica</b>							
8	Maneja fácilmente las situaciones de conflicto y tensión laboral	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN.- Cultura de la Participación</b>							
9	Crea condiciones para que los docentes colaboren con la misión institucional	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN - Actuación del Directivo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Delega el liderazgo a los docentes	✓		✓		✓		
11	Es ejemplo de responsabilidad y honestidad	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN.- Influencia Idealizada</b>							
12	Su actuación es coherente con la visión, misión y valores de la organización.	✓		✓		✓		
13	La imagen del director genera admiración, respeto e inspira confianza	✓		✓		✓		
14	Su comportamiento ético, es un ejemplo a seguir	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]**

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **ARCELA SOTO INO**

DNI: **10430702**

Especialidad del validador: **Mg. Docencia y Gestión**

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**21 de 05 del 2015**

  
Firma del Experto Informante.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE Clima Organizacional**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
DIMENSIÓN .- Identidad Institucional		Si	No	Si	No	Si	No	
1	El director, profesores y auxiliares conocen la visión y la misión institucional	/		/		/		
2	El personal que labora en la institución está comprometido con los objetivos y metas planteadas	/		/		/		
3	El personal en general comparte sus objetivos personales con los de la institución educativa	/		/		/		
4	Los profesores se sienten identificados con su labor como docentes	/		/		/		
5	El director, docentes y personal en general se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes.	/		/		/		
6	Los docentes, auxiliares y director trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.	/		/		/		
7	Existe dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades.	/		/		/		
8	Existe orgullo de pertenecer a la institución educativa	/		/		/		
DIMENSIÓN .- Relaciones Interpersonales		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Existe un grato ambiente de trabajo	/		/		/		
10	Existe un dialogo fluido entre el personal en general	/		/		/		
11	Existen conflictos o enemistades entre el personal en general	/		/		/		
12	Existe libertad para expresar las ideas de manera abierta	/		/		/		
13	Se percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo.	/		/		/		
14	Conoce el personal directivo los problemas que aquejan al personal	/		/		/		
DIMENSIÓN.- Dinámica Institucional		Si	No	Si	No	Si	No	
15	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la institución educativa	/		/		/		
16	Existe coordinación adecuada entre los miembros de la institución educativa.	/		/		/		
17	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por todo el personal.	/		/		/		
18	Existe participación activa del personal docente en la toma de decisiones.	/		/		/		
19	Existe satisfacción con el funcionamiento de la institución	/		/		/		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable** [X]    **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr/ Mg: ARCELA SOTO INES    **DNI:** 10430702
**Especialidad del validador:** MG. Docencia y Gestión
21 de 05 del 2015

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Y. S. S. S.

## Anexo E. Aplicación de instrumentos

### 8.5.1. Fotografías de aplicación de instrumentos.



Figura 1

Fuente: archivos Carranza, F (Santa Anita 20 de Octubre 2015). Perteneciente a la aplicación de los instrumentos de investigación.



Figura 2

Fuente: archivos Carranza, F. (Santa Anita 20 de Octubre 2015). Perteneciente a la aplicación de los instrumentos de investigación.

## Anexo F. Base de Datos

Tabla 1.

Matriz de datos de variable clima organizacional.

	IDENTIDAD INSTITUCIONAL									RELACIONES INTERPERSONALES								ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD						TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	TP	P9	P10	P11	P12	P13	P14	TP	P15	P16	P17	P18	P19	TP		
1	5	4	3	4	3	4	5	4	32	2	4	5	2	3	3	19	5	2	3	3	3	16	67	
2	5	5	4	5	4	4	3	3	33	4	3	4	3	2	4	20	4	4	4	4	4	20	73	
3	5	5	5	5	4	5	3	5	37	5	4	4	5	4	2	24	5	4	5	2	3	19	80	
4	3	3	3	4	4	3	4	3	27	3	4	3	5	3	4	22	4	4	3	4	3	18	67	
5	4	3	2	3	3	2	4	3	24	3	3	4	3	3	3	19	4	3	3	3	3	16	59	
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	2	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	72	
7	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	18	1	1	1	3	3	9	51	
8	5	4	4	5	5	5	5	3	36	3	3	3	5	3	3	20	3	3	3	3	5	17	73	
9	4	4	3	4	4	4	3	3	29	4	4	3	4	4	3	22	4	5	4	4	4	21	72	
10	2	2	1	5	5	3	4	2	24	3	1	3	1	3	1	12	3	2	2	3	3	13	49	
11	5	5	5	5	5	5	4	5	39	4	4	3	5	4	4	24	5	5	5	5	4	24	87	
12	4	4	3	4	5	4	2	5	31	4	4	2	4	4	3	21	4	4	4	4	4	20	72	
13	3	3	3	3	3	3	3	4	25	4	4	2	4	4	4	22	3	3	4	4	4	18	65	
14	5	4	4	5	5	5	5	5	38	5	4	1	5	5	4	24	5	4	5	5	5	24	86	
15	3	3	3	4	3	3	3	4	26	3	4	3	4	3	3	20	3	3	3	3	3	15	61	
16	5	4	5	5	5	5	3	5	37	5	4	5	5	4	3	26	4	5	4	5	5	23	86	
17	4	5	5	5	4	4	4	5	36	2	2	3	2	2	1	12	3	3	2	4	3	15	63	
18	2	2	2	5	3	4	4	3	25	2	3	3	4	3	1	16	3	4	4	4	3	18	59	
19	4	3	2	4	3	4	4	5	29	4	3	5	4	3	2	21	2	2	3	4	4	15	65	
20	4	3	4	4	4	3	4	4	30	4	3	4	5	4	3	23	3	3	4	4	4	18	71	
21	4	3	3	4	3	3	2	4	26	3	3	3	3	3	2	17	3	3	2	1	3	12	55	
22	4	4	3	3	4	4	3	3	28	4	3	2	4	3	4	20	4	3	4	3	3	17	65	
24	5	4	3	4	5	4	3	5	33	4	5	3	4	3	4	23	4	3	4	3	4	18	74	
24	4	4	3	4	4	4	5	5	33	5	4	4	5	3	3	24	5	4	4	4	5	22	79	
25	4	4	4	4	4	3	3	4	30	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	4	4	17	66	
26	4	3	2	4	4	3	3	4	27	3	2	2	4	3	4	18	4	4	4	5	5	22	67	
27	3	4	5	3	4	4	4	4	31	4	4	3	5	4	4	24	4	4	4	4	5	21	76	
28	4	3	3	3	3	3	4	3	26	3	3	4	3	3	3	19	2	3	3	3	3	14	59	
29	4	4	4	5	5	4	5	5	36	4	4	3	5	5	4	25	4	4	4	5	4	21	82	
30	4	3	3	4	4	3	4	4	29	4	5	5	5	4	3	26	2	3	3	4	3	15	70	
31	5	5	5	5	5	4	3	5	37	4	4	3	5	4	4	24	5	4	5	5	5	24	85	
32	5	4	4	5	4	3	3	4	32	4	4	3	5	5	3	24	4	4	4	4	5	21	77	
33	3	4	4	3	4	4	3	4	29	4	4	2	4	4	3	21	2	3	3	3	4	15	65	
34	4	3	3	4	3	3	2	4	26	3	3	4	2	3	3	18	3	3	3	4	3	16	60	

35	4	3	3	3	3	3	3	4	26	3	4	3	4	3	3	20	3	3	3	3	3	15	61
36	4	3	4	4	3	3	3	3	27	3	3	4	4	3	2	19	3	3	3	4	3	16	62
37	3	3	3	4	3	3	3	3	25	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	58
38	4	3	2	3	4	4	3	4	27	3	3	3	5	3	3	20	3	3	3	3	2	14	61
39	4	3	3	4	3	3	3	4	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	60
40	4	4	2	4	3	3	3	4	27	3	3	3	4	3	2	18	3	3	2	2	2	12	57
41	5	5	3	5	3	4	3	5	33	3	3	3	3	3	1	16	3	3	2	2	1	11	60
42	5	4	3	4	4	3	2	5	30	5	5	1	5	5	3	24	4	4	4	4	5	21	75
43	3	3	3	2	3	4	3	3	24	3	3	3	4	4	4	21	3	3	4	4	4	18	63
44	2	4	3	4	4	3	2	3	25	2	3	5	5	3	3	21	2	3	3	4	3	15	61
45	4	4	4	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	60
46	4	3	3	4	4	4	2	4	28	4	2	2	4	3	2	17	4	2	3	3	4	16	61
47	3	3	3	4	3	2	3	3	24	2	2	4	2	3	3	16	3	3	3	3	2	14	54
48	4	4	3	3	3	3	3	4	27	3	2	4	3	2	3	17	2	2	2	3	2	11	55
49	3	2	3	3	3	4	2	5	25	4	4	3	5	4	3	23	3	4	3	3	4	17	65
50	4	3	4	4	3	4	4	4	30	3	3	3	3	3	3	18	4	4	3	3	3	17	65
51	2	3	3	4	4	3	3	4	26	4	3	3	3	3	2	18	2	3	3	3	3	14	58
52	4	5	3	5	4	4	4	5	34	3	4	3	4	4	4	22	4	3	3	4	3	17	73
53	4	3	3	3	4	4	3	4	28	3	3	3	4	3	3	19	2	3	4	4	4	17	64
54	5	3	2	3	4	3	3	3	26	3	3	3	4	3	3	19	5	3	4	4	3	19	64
55	3	3	3	5	3	3	3	3	26	3	3	3	4	3	3	19	4	3	3	3	3	16	61
56	3	3	4	4	4	3	3	4	28	3	4	3	4	3	3	20	3	4	3	4	3	17	65
57	2	3	1	4	4	3	3	3	23	4	3	3	3	3	2	18	3	2	4	3	3	15	56
58	2	3	2	3	2	3	2	3	20	3	3	4	2	3	3	18	3	3	2	3	2	13	51
59	4	4	4	4	4	4	3	4	31	3	4	5	4	3	3	22	4	4	4	4	4	20	73
60	4	3	3	3	4	2	3	3	25	3	2	3	4	4	2	18	3	2	3	4	3	15	58
61	3	3	3	4	4	4	3	5	29	3	4	2	4	4	3	20	4	4	3	4	3	18	67
62	4	4	3	4	4	3	4	5	31	4	4	2	4	3	2	19	4	4	4	4	4	20	70
63	4	4	2	4	4	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	16	61
64	4	4	2	4	4	4	3	4	29	4	4	2	5	4	3	22	4	4	5	4	4	21	72
65	4	4	3	4	4	4	3	4	30	3	4	3	4	3	3	20	3	4	3	3	3	16	66
66	3	3	3	4	3	2	3	4	25	3	4	3	4	3	2	19	2	2	2	2	3	11	55
67	5	2	2	1	3	2	2	1	18	1	2	1	2	2	2	10	2	2	4	3	1	12	40
68	5	4	3	5	4	5	4	5	35	3	3	3	4	4	5	22	5	4	5	4	4	22	79
69	3	3	3	4	4	4	3	4	28	3	3	3	4	3	3	19	4	3	4	3	3	17	64
70	4	4	3	3	3	3	3	4	27	3	3	4	3	3	3	19	3	3	4	3	3	16	62
71	4	3	2	2	3	3	2	3	22	1	2	4	3	2	2	14	1	2	2	2	2	9	45
72	4	3	3	3	4	4	3	4	28	3	4	3	4	3	4	21	5	4	4	3	3	19	68
73	3	5	5	5	5	5	5	5	38	5	5	2	5	5	3	25	5	5	5	5	5	25	88
74	4	4	4	3	3	3	3	4	28	3	3	3	4	5	3	21	3	3	3	3	3	15	64

75	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	4	3	3	19	3	3	3	3	3	15	58
76	4	3	3	4	3	3	5	3	28	4	4	1	4	4	3	20	5	4	4	2	4	19	67
77	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	14	56
78	2	2	2	3	2	3	2	2	18	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	40
79	5	4	3	4	5	3	3	5	32	4	3	3	5	4	4	23	3	4	2	4	4	17	72
80	5	5	4	4	4	4	3	5	34	5	4	4	4	4	4	25	5	4	4	4	5	22	81
81	4	4	4	4	3	3	3	4	29	4	4	2	3	4	2	19	4	4	4	3	4	19	67
82	5	4	3	4	5	4	4	4	33	4	4	3	5	4	4	24	4	4	4	4	4	20	77
83	4	4	4	5	4	4	5	4	34	4	4	3	4	4	3	22	4	4	3	3	4	18	74
84	4	3	3	4	4	2	4	3	27	1	4	4	3	4	4	20	2	2	2	2	2	10	57
85	4	4	3	4	5	5	3	4	32	4	4	3	5	4	4	24	5	4	4	4	5	22	78
86	5	4	4	5	4	3	3	4	32	3	3	3	4	4	4	21	4	4	4	3	3	18	71
87	3	4	4	4	3	3	3	4	28	3	2	4	3	3	2	17	4	3	3	3	3	16	61
88	4	4	4	4	5	4	4	4	33	3	3	3	3	3	4	19	3	3	3	4	3	16	68
89	5	4	4	4	4	4	4	4	33	3	3	3	5	4	4	22	3	4	4	4	4	19	74

Fuente: elaboración propia

### 8.6.2. Base de datos – B.

Tabla 2.

Matriz de datos del variable liderazgo transformacional

	INFLUENCIA IDEALIZADA O CARISMA					CONSIDERACION INDIVIDUAL			ESTIMULACION INTELECTUAL						MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL				Total
	P1	P2	P3	P4		P5	P6		P7	P8	P9	P10	P11		P12	P13	P14		
1	4	4	3	4	15	5	4	9	3	3	5	4	5	20	4	2	3	9	53
2	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	4	2	18	4	4	4	12	54
3	5	5	5	5	20	5	5	10	5	5	4	4	3	21	4	4	5	13	64
4	4	4	3	3	14	4	5	9	3	3	3	3	1	13	3	4	4	11	47
5	3	4	3	4	14	4	4	8	4	3	3	4	2	16	4	3	4	11	49
6	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	3	2	17	4	4	4	12	53
7	4	3	3	3	13	4	3	7	3	3	4	3	4	17	3	3	3	9	46
8	4	4	3	3	14	3	4	7	3	2	3	3	2	13	3	2	2	7	41
9	5	4	5	5	19	5	5	10	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	60
10	3	3	2	3	11	3	1	4	1	1	2	2	3	9	3	1	1	5	29
11	4	4	4	4	16	4	4	8	3	3	3	3	3	15	4	4	4	12	51
12	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	4	1	17	4	4	4	12	53
13	4	4	4	5	17	4	4	8	4	5	4	4	3	20	4	4	4	12	57
14	5	5	5	5	20	4	4	8	4	5	5	5	1	20	5	5	5	15	63
15	3	4	4	3	14	3	3	6	3	3	3	4	4	17	3	3	4	10	47
16	4	4	4	4	16	4	3	7	3	4	5	4	2	18	4	4	5	13	54

17	4	4	5	4	17	5	2	7	2	2	4	4	4	16	3	5	2	10	50
18	4	4	4	4	16	2	2	4	2	2	2	2	2	10	4	2	2	8	38
19	4	4	3	3	14	3	3	6	4	4	2	4	4	18	3	4	4	11	49
20	4	5	3	3	15	4	4	8	4	4	4	4	2	18	4	4	4	12	53
21	4	3	4	4	15	5	3	8	3	3	3	3	3	15	3	3	3	9	47
22	4	4	5	4	17	4	5	9	4	4	4	5	4	21	5	4	4	13	60
23	4	4	4	3	15	4	5	9	3	3	3	4	3	16	5	4	3	12	52
24	4	4	3	4	15	4	3	7	3	4	3	3	2	15	3	3	4	10	47
25	4	4	3	2	13	3	3	6	3	3	3	3	3	15	2	3	3	8	42
26	4	3	3	4	14	4	5	9	4	3	5	4	5	21	4	5	4	13	57
27	4	4	4	4	16	4	5	9	4	4	4	5	3	20	4	4	4	12	57
28	4	4	3	4	15	3	3	6	4	3	4	4	5	20	3	3	3	9	50
29	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	4	1	17	4	4	4	12	53
30	4	4	4	4	16	4	3	7	4	4	4	4	1	17	4	3	4	11	51
31	5	4	5	5	19	5	5	10	5	5	4	4	4	22	4	5	5	14	65
32	1	5	4	4	14	4	4	8	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	54
33	4	3	4	4	15	3	2	5	4	3	3	4	1	15	4	4	4	12	47
34	4	2	2	3	11	3	4	7	3	2	4	4	2	15	2	2	2	6	39
35	3	4	3	4	14	3	3	6	3	4	4	3	3	17	3	3	3	9	46
36	3	3	3	3	12	3	3	6	3	3	3	2	2	13	3	3	3	9	40
37	4	4	4	3	15	4	4	8	4	4	3	4	3	18	3	3	3	9	50
38	3	4	3	3	13	3	3	6	2	3	3	3	2	13	3	4	4	11	43
39	3	3	3	4	13	3	3	6	4	3	3	3	4	17	2	3	3	8	44
40	3	3	3	3	12	3	3	6	3	3	3	3	3	15	3	4	3	10	43
41	3	3	3	3	12	3	3	6	3	3	3	3	2	14	3	3	3	9	41
42	4	4	4	4	16	3	3	6	4	3	3	4	3	17	3	4	4	11	50
43	2	3	4	3	12	3	4	7	3	3	3	4	4	17	3	3	3	9	45
44	3	2	3	2	10	3	4	7	4	3	3	3	4	17	3	4	4	11	45
45	5	4	4	4	17	4	4	8	4	4	3	3	3	17	3	3	3	9	51
46	4	4	4	4	16	3	4	7	4	4	3	4	1	16	4	4	4	12	51
47	3	3	2	2	10	3	3	6	3	3	3	3	3	15	2	2	3	7	38
48	3	2	3	3	11	3	3	6	3	3	3	3	4	16	4	3	3	10	43
49	2	4	2	4	12	4	2	6	2	4	2	4	3	15	3	5	2	10	43
50	3	3	3	3	12	2	2	4	2	2	2	2	2	10	2	2	3	7	33
51	3	4	4	4	15	3	3	6	4	4	3	3	3	17	4	4	3	11	49
52	4	3	3	3	13	3	4	7	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	51
53	4	4	4	4	16	4	3	7	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	55
54	3	4	4	3	14	3	3	6	2	2	2	2	3	11	3	3	3	9	40
55	3	3	4	4	14	3	3	6	3	3	3	3	3	15	3	3	3	9	44
56	3	4	3	4	14	4	3	7	4	3	3	4	4	18	3	3	4	10	49




57	4	4	4	5	17	4	3	7	3	2	2	3	3	13	4	4	4	12	49
58	4	3	3	4	14	1	3	4	2	4	3	3	4	16	4	2	3	9	43
59	5	5	5	5	20	5	5	10	5	4	4	4	5	22	4	5	5	14	66
60	4	4	3	4	15	3	2	5	2	3	3	2	4	14	3	4	2	9	43
61	2	4	2	4	12	2	2	4	2	4	4	4	2	16	2	4	4	10	42
62	4	4	5	4	17	4	4	8	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	57
63	4	4	4	4	16	3	4	7	3	3	3	2	3	14	3	4	4	11	48
64	4	4	4	4	16	4	4	8	3	3	4	3	4	17	4	4	4	12	53
65	4	4	4	3	15	4	4	8	4	2	3	4	3	16	4	3	4	11	50
66	4	4	3	4	15	4	3	7	3	3	3	3	4	16	3	2	3	8	46
67	5	5	5	5	20	1	2	3	3	1	2	3	1	10	4	3	4	11	44
68	2	4	4	4	14	4	2	6	2	2	2	2	2	10	4	4	2	10	40
69	4	4	3	3	14	3	3	6	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	52
70	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	3	3	3	17	3	3	3	9	50
71	2	4	4	4	14	4	4	8	2	3	2	2	3	12	4	3	3	10	44
72	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	56
73	3	5	5	5	18	5	5	10	5	4	4	4	4	21	5	5	5	15	64
74	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	56
75	4	4	4	4	16	3	4	7	4	3	3	3	3	16	4	4	4	12	51
76	4	4	4	4	16	5	4	9	3	4	4	3	4	18	4	4	4	12	55
77	4	3	4	4	15	3	3	6	4	3	3	3	3	16	3	3	3	9	46
78	1	2	1	3	7	2	3	5	2	2	2	2	2	10	2	2	2	6	28
79	4	4	4	4	16	4	5	9	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	56
80	4	4	4	3	15	4	4	8	3	4	4	3	4	18	3	3	4	10	51
81	4	4	5	5	18	5	4	9	4	4	5	4	4	21	4	4	4	12	60
82	2	4	3	3	12	4	4	8	3	3	3	3	3	15	4	4	4	12	47
83	3	3	3	3	12	3	3	6	2	2	2	2	2	10	2	3	3	8	36
84	2	4	4	4	14	4	4	8	3	3	3	3	3	15	3	3	3	9	46
85	4	4	4	4	16	4	3	7	4	3	3	4	3	17	4	4	3	11	51
86	4	4	4	4	16	4	3	7	4	4	3	4	3	18	4	4	4	12	53
87	3	3	4	4	14	3	3	6	4	3	3	3	3	16	4	3	3	10	46
88	2	2	2	2	8	2	2	4	2	2	4	2	4	14	4	2	4	10	36
89	4	4	4	4	16	5	4	9	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	56

Fuente: elaboración propia

## Anexo G. Constancia

### 8.7.1. Constancia del director.

*"AÑO DE LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA Y DEL FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN"*



MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
UGEL No. 06  
I.E. "Daniel Alcides Carrión García"  
Av. Los Chancas 3ra. Cdra. Coop. Andahuaylas  
Santa Anita Telf. 3630466

### CONSTANCIA


EL DIRECTOR DE LA I.E. No. 107 "DANIEL ALCIDES CARRION GARCIA" UGEL No. 06 - ATE VITARTE

**HACE CONSTAR:**

QUE EL LIC. **CARRANZA VIDAL, FICHER IDÚ** DOCENTE DE 25 HORAS DE LA ESPECIALIDAD DE MATEMATICA NOMBRADO EN EL NIVEL SECUNDARIA DE MENORES HA REALIZADO LA APLICACIÓN DE LA FICHA DE INSTRUMENTOS DE LAS VARIABLES LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA A PARTIR DEL 05 HASTA EL 17 DE OCTUBRE DEL AÑO EN CURSO.

SE EXPIDE LA PRESENTE CONSTANCIA A SOLICITUD VERBAL DEL INTERESADO PARA LOS FINES PERTINENTES.

Santa Anita 09 de Noviembre del 2015



*Ricardo Arteaga*  
ARTEAGA TOMÁS, RICARDO EDGAR  
DIRECTOR

a.f.a/of.

" UN PERÚ QUE LEE, UN PAIS QUE AVANZA "

Figura 1.

Constancia emitido por el director de la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García de Santa Anita

*Fuente:* archivos de la Dirección de la institución educativa N° 107, (2015)

### Anexo H. Matriz de consistencia

TÍTULO: Liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores de la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de santa Anita.						
AUTOR: Bachiller Ficher Idú Carranza Vidal						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
Problema principal:  ¿Qué relación existe entre Liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita?	Objetivo general:  Identificar la relación entre el Liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.	Hipótesis general:  H <sub>1</sub> . El liderazgo transformacional de los directivos, se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.	Variable 1: Liderazgo Transformacional			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			- Influencia Idealizada o Carisma	- Proyección de imagen natural	1	5=TA: Totalmente de acuerdo; 4=A: De acuerdo; 3=I: Indiferente; 2=D: en desacuerdo y 1=TD: Totalmente en desacuerdo
				- Imagen de modelo a seguir	2, 3	
				- Comportamiento ético y ejemplar	4	
- Consideración Individual	5,6					
- Estimulación Intelectual	-Preocupación por las necesidades de los docentes	7,8,9	5=TA: Totalmente de acuerdo; 4=A: De acuerdo; 3=I: Indiferente;			
-Motivación Inspiracional	-Promoción de la creatividad e innovación	10,11				
			- Comportamiento coherente	12		
Específicos  ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y la identidad institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita?	Objetivos específicos:  Identificar la relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y la identidad institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.	Hipótesis específicas  H <sub>1</sub> . El liderazgo transformacional de los directivos, se relaciona directamente con identidad institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.				

<p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y las relaciones interpersonales del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita?</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y la dinámica institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita?</p> <p>Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita?</p>	<p>Identificar la relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y las relaciones interpersonales del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.</p> <p>Identificar la relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y la dinámica institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.</p>	<p>H2. El liderazgo transformacional de los directivos, se relaciona directamente con las relaciones interpersonales del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.</p> <p>H3. El liderazgo transformacional de los directivos, se relaciona directamente con la dinámica institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.</p> <p>H3. Existe correlación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y la dinámica institucional del clima organizacional de los trabajadores en la institución educativa N° 107 Daniel Alcides Carrión García del distrito de Santa Anita.</p>	<p>-Proyecta modelo de comportamiento y expectativas</p> <p>- Conduce ambiente y clima laboral adecuado</p> <p>- Promueve colaboración y participación</p>		<p>13</p> <p>14</p>	<p>2=D: en desacuerdo y 1=TD: Totalmente en desacuerdo</p>
			Variable 2: clima organizacional			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			- Identidad Institucional	<p>- Compromiso con la Institución</p> <p>- Implicancia y pertenencia</p> <p>- Cohesión entre el personal</p> <p>- Participación en las Actividades</p> <p>- Satisfacción por la labor realizada</p>	<p>1; 2</p> <p>3; 4</p> <p>5; 6</p> <p>7</p> <p>8</p>	<p>5 = Siempre; 4 = Casi Siempre 3 = A Veces; 2 = Casi Nunca; 1 = Nunca</p>
			Relaciones Interpersonales		<p>9; 10; 11; 12; 13; 14</p>	<p>5 = Siempre; 4 = Casi</p>

			<p><b>Dinámica Institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación entre los miembros.</li> <li>- Valores e ideales que comparten</li> <li>- Cooperación y ayuda mutua</li> <li>- Confianza entre el personal</li> <li>- Estructura respecto a la normatividad</li> <li>- Monitoreo y Supervisión</li> <li>- Responsabilidad y Autonomía</li> <li>- Recompensa por el trabajo realizado</li> </ul>	15; 16; 17; 18; 19	<p>Siempre 3 = A Veces; 2 = Casi Nunca; 1 = Nunca</p> <p>5 = Siempre; 4 = Casi Siempre 3 = A Veces; 2 = Casi Nunca; 1 = Nunca</p>
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR		
<p><b>TIPO:</b> Descriptivo correlacional</p> <p><b>DISEÑO:</b> Método Correlacional: Su diseño se representa así:</p> <p>Dónde: M<sub>1</sub>: O<sub>x</sub> – O<sub>y</sub>- O<sub>z</sub></p> <p>No experimental ; transversal</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> La población estará conformada por 89 trabajadores de los niveles; inicial, primario y secundario de institución Daniel Alcides Carrión García de santa Anita</p> <p><b>TIPO DE MUESTRA:</b> La muestra es censal ya que se trabajará con toda la población que son los trabajadores de la Institución educativa Daniel Alcides Carrión del distrito de</p>	<p><b>Variable 1:</b> Liderazgo Transformacional</p> <p><b>Técnicas:</b> encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> cuestionario</p> <p><b>Autor:</b> Br. FICHER IDÚ CARRANZA VIDAL</p> <p><b>Año:</b> 2015</p> <p><b>Monitoreo:</b> Mg. NOLBERTO ARNILDO LEYVA AGUILAR</p> <p><b>Ámbito de Aplicación:</b></p> <p><b>Forma de Administración:</b> individual y grupal</p>	DESCRIPTIVA: Correlacional		

